

Los dirigentes



que necesitamos

A large, stylized graphic of a leaf or flower, rendered in a light gray color, is positioned on the left side of the page. It features several overlapping, curved shapes that suggest the petals or leaves of a plant.

Oficina Scout Interamericana

Av. Lyon 1085, Santiago, Chile
tel. (56 2) 225 75 61
fax (56 2) 225 65 51
e-mail: wscout@interam.cnt.cl

Apartado 10297, San José 1000, Costa Rica
tel. (506) 296 43 11
fax (506) 296 43 19
e-mail: wscout@sol.racsa.co.cr

Presentación

Tenemos el agrado de presentar la segunda edición de "Los dirigentes que necesitamos", documento que contiene la política vigente de la Organización Scout Interamericana sobre el tratamiento de los recursos humanos.

Esta edición ha sido revisada y corregida en conformidad a los avances que se han efectuado en programa de jóvenes desde septiembre de 1995, en que esta política fue aprobada formalmente por la XIX Conferencia Scout Interamericana, la que textualmente acordó:

- Aprobar la política global contenida en la estrategia de gestión de los recursos humanos, tal como se expresa en el documento "Los dirigentes que necesitamos".
- Adoptar los modelos propuestos en dicha estrategia como una guía para las asociaciones.
- Considerar la estrategia de gestión de los recursos humanos como un sistema integral que comprende los procesos de captación, formación y seguimiento.
- Reconocer el sistema modular como la alternativa más apropiada para personalizar y flexibilizar la formación de dirigentes."

Luego de adoptar los acuerdos anteriores, la Conferencia recomendó a las asociaciones de la Región:

- Tomar conciencia que se ha iniciado en la Región un proceso de transformación de los actuales sistemas de formación de dirigentes, lo que implicará un período de transición que exigirá de parte de las asociaciones un análisis profundo de la política regional y una disposición de apertura hacia las nuevas opciones.
- Implementar simultáneamente los procesos de captación, formación y seguimiento.
- Insistir en el carácter educativo del Movimiento Scout y en el papel de educadores que en él cumplen los adultos y jóvenes adultos que desarrollan tareas como dirigentes.

- Enfatizar la formación de capacitadores.
- Destacar que todos los dirigentes de una asociación tienen una responsabilidad permanente en la formación de aquellos dirigentes a quienes coordinan o dirigen, especialmente de quienes cumplen funciones de dirección de jóvenes.
- Poner en marcha procesos progresivos de descentralización de la gestión de los recursos humanos."

Deseamos que esta segunda edición contribuya a promover aún más el conocimiento de esta política y estimule a las asociaciones nacionales a ponerla en práctica.

*Comisión de Recursos Humanos
Comité Scout Interamericano*

Marzo de 1998

Indice

Primera parte

**El Proceso de Captación
de Adultos**

página 5

Primera parte

El Sistema de Formación

página 5

Primera parte

El Proceso de Seguimiento

página 5



Primera parte

El Proceso de Captación de Adultos

Introducción

Las diversas tareas que los dirigentes adultos desempeñan en una asociación scout podrían reunirse en tres grupos de funciones:

1. Organizar, diseñar , poner en práctica y evaluar un programa de actividades elegido por los jóvenes, de acuerdo a sus distintas edades, a sus objetivos educativos y a las condiciones específicas en que viven. Son las *funciones de dirección de jóvenes*.
2. Conducir la organización que presta apoyo operacional, administrativo y financiero a las tareas que realizan jóvenes y adultos. Estas son las *funciones de dirección institucional*.
3. Capacitar adultos para que realicen con efectividad las tareas de los grupos anteriores, esto es, las *funciones de capacitación*.

Si bien estas funciones son claramente distinguibles entre sí, numerosos cargos de la estructura de una asociación scout combinan funciones de los distintos grupos. Tal es el caso de un Responsable de Grupo, que siendo fundamentalmente un cargo de dirección institucional, está estrechamente vinculado a las tareas de dirección de jóvenes.

En otros casos, es frecuente encontrar personas que ejercen simultáneamente cargos que corresponden a distintos grupos de funciones. Así, por ejemplo, es habitual que un dirigente que cumple tareas de capacitación, sirva al mismo tiempo un cargo en relación directa con los jóvenes o en la conducción institucional.

Dada la diversidad de competencias que estos grupos de funciones demandan, la poca valoración social que se atribuye a las actividades de educación y la reducida disponibilidad de voluntariado, la mayoría de las asociaciones tienen dificultades en lograr un compromiso estable por parte de un número suficiente de adultos que posean las cualidades apropiadas para cumplir estas tareas.

Otras dificultades adicionales provienen de creencias o costumbres arraigadas al interior de las asociaciones, como la tendencia a comprometer adultos sólo en razón de su vivencia scout anterior, lo que limita la captación a un ambiente reducido que no se renueva. Contrariamente, en otras ocasiones se acepta sin mayor reflexión a las personas que se aproximan espontáneamente, muchas de las cuales ocupan con excesiva rapidez cargos de responsabilidad, sin la debida experiencia y calificación.

Esta situación ha determinado que las políticas mundial y regional de recursos adultos pongan un énfasis especial en la captación de dirigentes. Desde el punto de vista regional, esta urgencia por contar con personal voluntario suficiente e idóneo, se ha hecho más evidente en atención a dos nuevas situaciones producidas en el último tiempo:

- La adopción del MACPRO (método de actualización y creación permanente del programa de jóvenes) como política regional, lo que está exigiendo más adultos capacitados y un proceso de reaprendizaje por parte de los actuales dirigentes de jóvenes.
- La renovación de la estructura y formas de gestión de las asociaciones de la Región, que está demandando dirigentes institucionales con una visión diferente.

De ahí que el objetivo de esta primera parte, fundada en las consideraciones anteriores, consista en proponer un proceso sistemático de captación de adultos, desarrollando una serie de pasos que van desde la detección de las necesidades hasta el momento en que las personas seleccionadas, una vez comprometidas y nombradas, ingresan al sistema de formación.

Para diseñar estos procesos se ha tenido fundamentalmente en cuenta la política mundial de recursos adultos aprobada por la Conferencia Mundial Scout en Bangkok, en julio de 1993, la cual ha sido confrontada con el diagnóstico y la política contenidos en los Planes Regionales 1993-1996 y 1997-1999, aprobado por el Comité Scout Interamericano, en mayo de 1993 y enero de 1996, respectivamente.

A la confrontación se ha agregado además una buena dosis de realismo, tratando que las propuestas diseñadas se adapten a lo que la experiencia demuestra que es posible obtener. Aún así, el proceso sugerido representa un gran desafío, ya que en general las asociaciones scouts no tienen experiencia en captación sistemática de adultos.

Los pasos del proceso de captación

El proceso de captación contiene nueve **pasos**, los que a su vez se agrupan en tres **etapas**:

Detección de necesidades

- Revisión de las tareas que corresponden a los dirigentes.
- Determinación de los cargos de acuerdo a esas tareas, descripción de sus funciones y definición de los perfiles de las personas que debieran servirlos.
- Análisis del estado actual y detección de las necesidades.

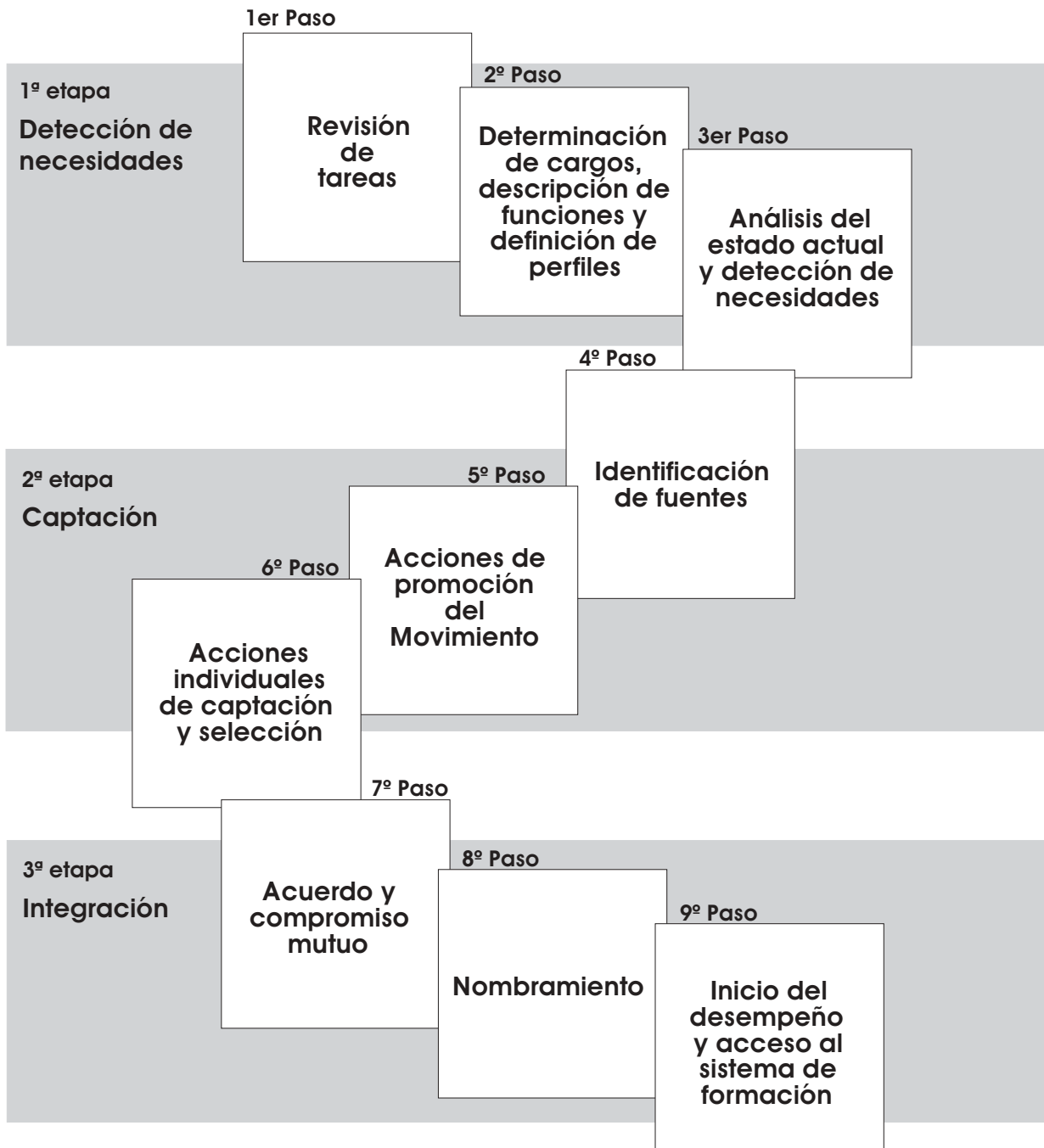
Captación

- Identificación de fuentes que pudieran proveer los recursos humanos que se necesitan.
- Promoción del Movimiento en las fuentes identificadas.
- Acciones individuales de captación y selección de acuerdo al perfil.

Integración

- Acuerdo y compromiso mutuo.
- Nombramiento.
- Inicio del desempeño por un plazo determinado y acceso al sistema de formación.

Está previsto que todos los pasos del proceso de captación se den en todos los niveles institucionales y, ya sea directamente o mediante acciones de apoyo, respecto de los distintos grupos de funciones mencionados al comienzo. De ahí que, en documentos complementarios, se analizará lo que corresponde hacer respecto de cada paso en cada uno de los tres niveles institucionales más generalizados: Grupo, Distrito y nivel Nacional, incluyendo en este último lo que dice relación con la Zona, Provincia o Región.



1. Detección de Necesidades

Bajo este nombre han sido agrupados los tres primeros pasos, desde la revisión de las tareas hasta el conocimiento de las necesidades específicas en materia de recursos humanos.

Primer Paso

Revisión de las tareas que corresponden a los dirigentes

Todas las tareas bajo responsabilidad adulta deben estar en constante revisión, con el propósito de:

- determinar las nuevas necesidades que van surgiendo del cumplimiento de las funciones que se desarrollan habitualmente;
- determinar las nuevas tareas que demanda el ajuste a la realidad; y
- eliminar, reducir o reagrupar tareas que la experiencia ha demostrado que han perdido vigencia o magnitud.

Este paso se realiza de manera sencilla, revisando las tareas e identificándolas en una lista.

Esta revisión puede hacerse de manera permanente o periódica. De hecho, en todas las organizaciones con cierto dinamismo, que han adquirido la habilidad de cuestionarse a sí mismas para elevar su excelencia, este paso se da naturalmente, a medida que la experiencia va demostrando la necesidad de efectuar cambios. Sin embargo, y como una forma de producir una reflexión más detenida, sugerimos que aproximadamente cada 5 años, la asociación motive esta reflexión de un modo formal.

Segundo Paso

Determinación de los cargos de acuerdo a esas tareas, descripción de sus funciones y definición de los perfiles de las personas que debieran servirlos.

Teniendo claro cuáles son las tareas a desarrollar, éstas se agrupan en torno a un determinado *cargo*, con el objeto de conocer exactamente qué se espera de la persona que ejerce o ejercerá esa función. Al agrupar las tareas se debe hacer en relación a la naturaleza del cargo, evitando reunir funciones según las posibilidades de las personas que actualmente los sirven, ya que de esa forma se estarían adecuando los cargos a las capacidades de los dirigentes disponibles, limitándose la posibilidad futura de encontrar personas más idóneas. También debe evitarse reunir funciones incompatibles entre sí.

Al reunir las tareas en torno a un cargo, nuevo o anteriormente existente, bastarán sólo pequeños ajustes de orden y presentación y se dispondrá de la *descripción de funciones* de ese cargo.

Teniendo para cada cargo una descripción de funciones, se logrará:

- disponer de una base a partir de la cual se puede establecer el perfil de la persona que se necesita;
- evitar las interferencias entre cargos y los consecuentes conflictos personales; y
- tener una pauta clara conforme a la cual se evaluará posteriormente, lo que se logra con más facilidad si a cada función se asigna uno o más criterios de evaluación.

De acuerdo a las funciones descritas, se elabora un *perfil* de la persona adecuada para ejercer ese cargo. Dicho perfil debiera comprender tanto las características personales (aptitudes y actitudes), como las funcionales (conocimientos, habilidades) que debiera reunir la persona para cumplir con éxito las funciones asignadas al cargo.

Junto con determinar los perfiles, es conveniente señalar *indicadores* que permitan verificar la existencia de las características exigidas y el dominio de las competencias previstas, lo que facilitará la posterior identificación del eventual responsable del cargo. Para cumplir esta tarea es conveniente contar con la ayuda de un especialista o disponer de pautas suministradas por la asociación, especialmente en el caso de los cargos más conocidos.

El perfil también debe considerar la variabilidad de contextos en los cuales los adultos desarrollan sus labores. Por ejemplo, las características de los dirigentes de jóvenes son similares para todos los que trabajan en una misma Rama o Sección, pero se necesitarán algunas condiciones diferentes dependiendo del ambiente socioeconómico o del sector urbano o rural en que actúa el respectivo Grupo Scout. Este *ajuste al contexto* debe hacerlo específicamente la estructura institucional en la cual el adulto se desempeñará.

Tercer Paso

Análisis del estado actual y detección de las necesidades

El análisis de la realidad y la detección de necesidades previstas en este paso, comprenden tres aspectos:

- a. La comparación entre el número y funciones de los cargos actuales y el número y funciones de los que efectivamente se necesitan;
- b. la congruencia existente entre los perfiles definidos para los cargos actuales y las características y desempeño de las personas que los sirven; y
- c. el perfil que debieran tener las personas que se necesitan para servir los nuevos cargos que es necesario crear.

La comparación que se efectúe de acuerdo a lo señalado en la letra a., determinará la *creación o supresión de cargos* y la *redefinición o ratificación de las funciones de los cargos que se mantienen*.

El análisis previsto en la letra b., *permitirá disponer de un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de los actuales dirigentes para desempeñar las funciones que les competen.* Este diagnóstico, comparado con el perfil respectivo, indicará si estos dirigentes son competentes y si disponen de las cualidades humanas necesarias para cumplir las tareas que están a su cargo.

Cuando no poseen esas cualidades y habilidades, es necesario preguntarse si tienen potencial para alcanzar las competencias requeridas. Si la respuesta es afirmativa, habría que intensificar su formación y el apoyo que se les brinda en la tarea. Si la respuesta es negativa, sería necesario tomar una decisión para el futuro, que en este caso sólo podría consistir en su *reubicación* o en su *retiro*.*

La constatación contenida en la letra c., más los cargos que han quedado vacantes por reubicación o retiro de las personas que los servían, *determinarán las necesidades de captación que existen.*

Con este paso concluye la etapa de detección de necesidades y, como hemos visto, se ponen en marcha dos procesos simultáneos: **mejorar el nivel de competencia de los adultos con potencial**, lo que constituye un tema propio del sistema de formación y del proceso de seguimiento; e **implementar una estrategia para captar los adultos que faltan**, lo que es materia específica del proceso de captación y que se analiza en el párrafo que sigue.

2. Captación

Con este nombre se han agrupado los pasos cuarto al sexto, que comprenden la identificación de las fuentes capaces de proporcionar los adultos que se necesitan, el diseño y puesta en marcha de las estrategias comunicacionales y promocionales específicas para cada grupo de personas y la realización de acciones concretas de captación y selección de acuerdo al perfil.

(*) Ver el capítulo *Decisiones para el futuro*, en la tercera parte de este documento, denominada "El Proceso de Seguimiento".

Cuarto Paso

Identificación de fuentes que pudieran proveer los recursos adultos que se necesitan

La fuente -lugar, actividad, grupo profesional, sector social- donde se pudieran encontrar los adultos que se necesitan, depende del perfil que se haya diseñado para la persona que debiera desempeñar el cargo. Si un Grupo Scout necesita una persona que asuma la tesorería, sería recomendable buscarla entre aquellos padres que se dedican a labores comerciales; y si un Distrito necesita un dirigente para sus relaciones institucionales, es probable que la persona apropiada esté entre los líderes más conocidos de los sectores públicos o privados de su comunidad. Lo mismo a nivel nacional: si se buscan dirigentes de jóvenes, una fuente apropiada serán los profesionales o escuelas de educación; y si se quiere encontrar capacitadores, habría que buscarlos, sin perjuicio de otras fuentes, entre los técnicos o expertos en capacitación de adultos.

Hay que tener presente que mientras más específica sea la fuente elegida, más dificultosa será la búsqueda, pero también serán mayores las probabilidades de encontrar la persona apropiada. Por el contrario, si la fuente es más genérica, la búsqueda será más sencilla, se conseguirá motivar más personas, pero no todas ellas reunirán el perfil requerido. Ni uno ni otro criterio son descartables. Sólo hay que conocer las ventajas y dificultades que ambos presentan, las que deberán ser evaluadas en relación con el tiempo, los recursos y los contactos de que se dispone para encontrar la persona apropiada.

Las fuentes pueden clasificarse en *internas y externas*, dependiendo si están dentro de la organización scout nacional o fuera de ella.

Las principales **fuentes internas** son:

- **actuales dirigentes**, pero ubicados en otras posiciones donde se desperdician sus condiciones o donde no sirven con la eficacia con que podrían hacerlo en el cargo para el cual se les necesita;

- **amigos, compañeros y parientes de los dirigentes**, hayan sido o no scouts con anterioridad, motivados generalmente por el testimonio del dirigente que los vincula con el Movimiento;
- **padres y parientes de los jóvenes scouts**, que siempre serán una fuente inagotable de obtención de recursos adultos, la mayoría de las veces motivados por el descubrimiento del Movimiento a través de los resultados observados en sus hijos o parientes jóvenes;
- **personas vinculadas a las instituciones que patrocinan Grupos Scouts**, que relacionadas con el ambiente en que actúa el Grupo, casi siempre se muestran interesadas en conocer más sobre el Movimiento y en que éste tenga éxito para el bien de su propia institución.
- **jóvenes que han completado su proceso educativo en el Movimiento** y que demuestran interés y aptitud para desempeñarse como dirigentes.

Las principales **fuentes externas** son:

- **antiguos dirigentes**, que en el caso de ser seleccionados necesitarán un período formativo de actualización, ya que la experiencia demuestra que al regresar al Movimiento tienden a reiniciar su actividad tal como la desarrollaban al momento de su alejamiento, lo que puede constituir un freno para los procesos de cambio y desarrollo o ser causa de conflictos interpersonales;
- **profesionales vinculados a la educación**, tales como maestros primarios, profesores de distintas especialidades, psicólogos, psicopedagogos, asistentes sociales, educadoras familiares y otros, los que por su vinculación a los procesos de enseñanza y aprendizaje tendrán una mayor disponibilidad vocacional hacia el Movimiento Scout.
- **estudiantes universitarios, de enseñanza superior o técnica profesional**, los cuales están en una etapa de la vida en que, debidamente motivados, pueden dedicar un tiempo importante a tareas de servicio voluntario.

- **religiosas o religiosos de diferentes confesiones**, que debido a su interés en la formación espiritual de los jóvenes, estarán más inclinados a participar en el Movimiento.
- **personas que laboran o sirven en organizaciones sin fines de lucro**, tales como organizaciones de desarrollo social o comunitario, organizaciones no gubernamentales, instituciones de servicio o beneficencia, los que son más sensibles a los problemas sociales.
- **otros innumerables sectores sociales**, cuya elección dependerá no sólo del perfil de la persona buscada, sino también de la apertura de la asociación hacia los distintos sectores y de la imaginación de sus dirigentes para detectarlos.

Es preciso advertir que cuando las necesidades se refieren a uno o dos cargos y están individualizadas las personas concretas que se quiere captar, la identificación de la fuente resulta un paso innecesario, útil sólo en el caso que la persona indicada no acoja la invitación a participar. Para procesos masivos de captación, el paso de identificación de las fuentes es insustituible.

Quinto Paso

Promoción del Movimiento en las fuentes identificadas

Identificada la fuente, ésta constituye el *grupo objetivo* hacia el cual se necesitará dirigir una estrategia comunicacional con sus respectivas acciones de promoción.

Sobre estas **acciones de promoción** se recomienda considerar lo siguiente:

- Es distinto promover la captación en una fuente interna que hacerlo en una fuente externa. La primera posee cierta información y motivación previas.
- La promoción dirigida a las fuentes internas supone una acción permanente de sensibilización, a través de acciones tales como:

- Mantener en los actuales dirigentes un alto sentido de pertenencia institucional, elevando su auto imagen en razón de que forman parte de la asociación.
 - Elevar en los actuales dirigentes su aspiración a crecer, ser mejores y asumir progresivamente mayores responsabilidades de servicio.
 - Motivar a los actuales dirigentes a involucrar en el Movimiento a su grupo de pertenencia.
 - Mantener sistemas comunicacionales permanentes con los padres de los jóvenes y con las instituciones que patrocinan Grupos Scouts.
 - Editar publicaciones destinadas a los padres de los jóvenes, incrementando su formación para asumir sus tareas educativas como padres.
-
- Las invitaciones a ocupar responsabilidades, las designaciones y las elecciones internas, deben hacerse con amplio conocimiento de las fuentes internas, de manera que los miembros de la asociación se sientan llamados y estimulados a asumir mayores responsabilidades.
 - Enfrentados a una campaña dirigida a fuentes externas, es conveniente considerar que distintos grupos objetivos requieren distintas acciones de promoción, ya que los hechos o consideraciones que los motivan son diferentes. No es lo mismo tratar de captar a un estudiante universitario que a un obrero calificado, ya que sus motivaciones para comprometerse debieran diferir.
 - No obstante, en todos los casos hay una cierta regla común: todos estarán interesados en ser parte importante de una organización importante. De ahí que la promoción debiera mostrar la relevancia del Movimiento y la significación de la tarea.

- Los medios y acciones de promoción deberán ser proporcionales a la magnitud del proceso de captación puesto en marcha. Una captación masiva a nivel nacional requerirá de apoyo televisivo o de gran cantidad de impresos a todo color, medios que serán diferentes cuando un Distrito se organice para captar dirigentes de jóvenes entre los padres.
- La campaña de promoción debe ser *orquestrada*, esto es, debe armonizar tanto acciones masivas, generalmente indirectas, con acciones *directas*, destinadas al contacto personal con el grupo objetivo. Un mensaje por los medios de comunicación, la difusión de un póster u otra **acción masiva** similar, no producirá resultados si al mismo tiempo no se organizan visitas, seminarios, exposiciones, conferencias u otras acciones de promoción destinadas al **contacto directo y personal** con los adultos de la fuente identificada.
- Los criterios anteriores se refieren en general a la captación de voluntarios. La promoción variará sustancialmente cuando se trate de captar personal rentado.

Estas recomendaciones son básicas. Enfrentados a la tarea de organizar una campaña de promoción, muchas otras consideraciones deberán ser tomadas en cuenta. De ahí que, según la magnitud de la campaña, es conveniente contar con la asesoría de un experto que conozca las técnicas de comunicación y difusión. Es preciso que las organizaciones scouts nacionales se acostumbren a solicitar la colaboración de personas verdaderamente idóneas, rompiendo la tendencia a trabajar con "los de casa", que no siempre resultan ser los más apropiados.

En todo caso, una campaña de promoción es insustituible. Mientras más personas oigan hablar del Movimiento y reciban el mensaje que las interpela e invita, mejores serán los resultados.

Por supuesto que una campaña de este tipo debe construirse a partir de la imagen que la comunidad percibe del Movimiento Scout. Si la imagen es buena, las cosas caminarán sobre ruedas. Si es mala, la primera tarea consistirá en revertir la imagen. Si los scouts son desconocidos y no hay imagen, habrá que darse a conocer y construir una, positiva por cierto.

Sexto Paso

Acciones individuales de captación y selección de acuerdo al perfil

Inmediatamente después de las **acciones directas de promoción**, es preciso desarrollar **acciones individuales de captación**, las que tienen como propósito *prolongar y profundizar el contacto personal que se tuvo inicialmente con el interesado, con el propósito de conocerlo, que conozca a su vez la tarea y, si se estima que reúne el perfil y es seleccionado, lograr su compromiso.*

Las acciones directas de promoción, si bien son personales, se dirigen al grupo objetivo como un todo; en tanto que las acciones individuales de captación, siendo también personales, se dirigen a una persona en particular.

Analicemos a continuación un ejemplo que clarificará la vinculación entre estos dos tipos de acciones.

Con el propósito de obtener dirigentes de jóvenes para trabajar en sectores populares de un Distrito, la asociación se ha dirigido al grupo objetivo formado por los empleados y obreros de las industrias locales. Con ese objeto ha preparado una serie de entrevistas radiales y de prensa y ha puesto en circulación material escrito. Como esas acciones sensibilizarán el ambiente, pero es poco probable que motiven a una persona a contactarse con el Movimiento por propia iniciativa, la asociación ha organizado paralelamente acciones personales de promoción, tales como visitas, exposiciones y conferencias en las empresas. Durante esas presentaciones, los dirigentes encargados se han contactado con algunas personas que han manifestado un interés inicial. Todas las acciones que ocurran con posterioridad a ese contacto inicial y que vayan dirigidas a esas personas, las consideramos **acciones individuales de captación**.

La promoción es a la vez masiva y personal, pero la captación siempre es individual. En consecuencia, en esta parte del proceso de captación se necesita, según su magnitud, de numeroso personal scout entrenado para estas funciones, ya que las acciones de captación requieren cierta habilidad y deben sucederse con rapidez para evitar que el interés inicial disminuya.

Entre estas acciones individuales mencionaremos algunas:

- Entrevistas y conversaciones personales, que permitirán un conocimiento más profundo del interesado.
- Visitas al Grupo Scout o a la estructura respectiva de la asociación, que le ayudarán a ambientarse.
- Invitaciones a eventos especiales o reuniones sociales, haciendo sentir al interesado que pertenecería a un grupo humano donde las personas son bien acogidas.
- Suministro de lecturas y acceso a material escrito específico, que le permitirá familiarizarse con los valores del Movimiento y las funciones del cargo.
- Participación en actividades scouts al aire libre.
- Asistencia a charlas o presentaciones audiovisuales.
- Visitas a campos escuela o centros de formación.

Durante esta etapa en que se produce un conocimiento mutuo, se reúne también la información necesaria que permitirá escoger o no a la persona. El proceso de selección busca garantizar que se incorporará al cargo el adulto que mejor se ajusta al perfil elaborado, disminuyendo a la vez el riesgo de incorporar a personas inapropiadas.

Si no se lograra certeza sobre la conveniencia de su selección, podrían utilizarse algunos instrumentos o acciones complementarias compatibles con el perfil, tales como cuestionarios de intereses, pautas de evaluación, entrevistas del interesado con personas especializadas, tests psicológicos, entrevistas de los dirigentes scouts con personas que conocen al interesado con anterioridad, otros similares.

La utilización de uno u otro de estos medios depende de la magnitud del proceso de captación puesto en marcha y de la estructura institucional que lo realiza. Por ejemplo, es poco probable que para conseguir un Asistente de Unidad, un Grupo Scout aplique un test de personalidad, salvo que circunstancialmente cuente con el apoyo de un especialista.

En todo caso, desde el primer contacto, el interesado debe conocer que la organización scout utiliza todas estas herramientas para seleccionar a sus adultos, de manera que posteriormente no se creen suspicacias. A una persona que se interesa honestamente en colaborar, no deberá sorprenderle que un movimiento de educación de jóvenes sea cuidadoso en seleccionar los adultos que lo integrarán.

3. Integración

En esta tercera y última etapa del proceso de captación, se han agrupado los tres pasos finales, que van desde el acuerdo con la persona seleccionada hasta su ingreso al sistema de formación.

Séptimo paso

Acuerdo y compromiso mutuo

Una vez que la persona ha sido seleccionada, conviene los términos y condiciones del acuerdo formal que suscribirá con la asociación, el cual especifica las obligaciones recíprocas entre el adulto y la estructura institucional en la que éste servirá.

Los elementos de este **acuerdo**, que establece derechos y obligaciones para ambas partes, son los siguientes:

1. El cargo específico que desempeñará la persona.
2. El período experimental durante el cual lo ejercerá. Para que este período coincida con sus inicios en el sistema de formación, es recomendable que se extienda entre seis meses y un año.

3. Las condiciones básicas en que desempeñará las tareas asignadas: metas que se propone para el período, persona a la que reportará, dirigentes que dependen de él y tiempo estimado de dedicación.
4. Las distintas acciones de *apoyo en la tarea* que la persona recibirá de la asociación durante el desempeño de sus funciones.
5. Los métodos de evaluación que se utilizarán y las ocasiones en que ellos tendrán lugar.
6. Las condiciones de renovación, reubicación o retiro del cargo.

El acuerdo culmina con un compromiso mutuo, en que las partes asumen formalmente la responsabilidad de hacer todo lo que de ellas dependa por cumplir lo acordado.

Parte fundamental de este compromiso es el ingreso del dirigente en el sistema de formación, para lo cual se fija un plazo razonable.

El acuerdo está contenido en un documento que la asociación proporciona con ciertas cláusulas estandarizadas, pero con la flexibilidad suficiente para que sea adaptado a los diferentes niveles institucionales y a la diversidad de situaciones.

Se firma entre el adulto y la máxima autoridad individual del nivel institucional en el cual éste servirá. Así, si se tratara de un Responsable de Unidad, lo firma con el respectivo Responsable de Grupo. En el caso de un cargo en la estructura distrital, con el Director de Distrito; y tratándose de un cargo a nivel nacional, con el Director Ejecutivo o con el Jefe Scout Nacional.

Octavo Paso

Nombramiento Suscrito el acuerdo y adoptado el compromiso mutuo, la autoridad competente, de acuerdo a las normas internas de la asociación, procede al **nombramiento** de la persona en el cargo, entregando la respectiva credencial o certificado de cargo.

Si la persona captada no posee la formación que lo califica formalmente para ser *miembro activo*, situación que será la más frecuente, mediante este nombramiento ingresa a la asociación sólo como *miembro colaborador*. Esto significa que en la organización no tiene otros derechos y obligaciones que aquellos que se hubieren establecido en el acuerdo. Al momento de completar la formación exigida por las normas internas, adquirirá la calidad de *miembro activo*, con la plenitud de derechos en la organización, pudiendo elegir y ser elegido en las instancias de representación.

Con el propósito que las funciones se desempeñen con la debida dedicación, es recomendable que la persona sea nombrada sólo en un cargo, especialmente si ha sido captada recientemente, ya que aún debe adquirir la experiencia y ejercitar las habilidades que exige la función. Mucho menos recomendable es designar a una persona en un cargo en que deba supervisarse a sí misma, como el caso del Responsable de Grupo con relación a los Responsables de Unidad.

Acuerdo, compromiso mutuo y nombramiento se producirán normalmente en un solo acto, el que debiera ser debidamente destacado con alguna solemnidad significativa, breve y sencilla. Es conveniente que la comunidad en la cual la persona va a desempeñarse sea testigo presencial del compromiso que ésta adquiere.

A esta altura de su proceso de integración, la persona es contactada por el dirigente que se desempeñará como su Asesor Personal de Formación, el que normalmente será el dirigente al cual reporta, siempre que esté calificado por el sistema de formación para ejercer esa función.*

Noveno Paso

Inicio del desempeño por un plazo determinado y acceso al sistema de formación

Desde el momento de su selección el dirigente comienza a adaptarse a las funciones de su cargo y a integrarse a un equipo de trabajo. No obstante, su incorporación formal se produce a partir del nombramiento.

(*) Para mayor información ver la segunda parte de este documento, denominada "El Sistema de Formación".

En el acuerdo se ha establecido el período experimental durante el cual el dirigente ejercerá el cargo, el que, como se ha señalado, se recomienda que tenga una duración no menor de seis meses ni superior a un año.

Este período tiene básicamente las siguientes finalidades:

1. Acoger al dirigente y hacerlo parte de un equipo de trabajo.
2. Lograr que adquiera experiencia y ejercite las habilidades entregadas por el sistema de formación.
3. Evaluar si desarrolla el perfil requerido para el cargo.

Es conveniente desde un principio destacar el carácter *experimental* que tiene este período. Eso facilitará, al final de él o durante su transcurso, que se adopten las decisiones para el futuro que sean apropiadas: renovación, reubicación o retiro.*

Durante este lapso, el dirigente estará participando en la etapa que le corresponda del sistema de formación. Si su Asesor Personal es el dirigente a quien reporta, esta asesoría equivaldrá a lo que el proceso de seguimiento denomina *el apoyo en la tarea*.

Pero si debido a razones de calificación, su Asesor Personal es otro dirigente, en esta etapa coexistirán simultáneamente la asesoría y el apoyo en la tarea: la primera a cargo del Asesor y el segundo a cargo del dirigente a quien reporta y del equipo de trabajo en que actúa. En esta situación es muy importante que exista una adecuada coordinación entre el Asesor y la autoridad a quien el dirigente reporta, con el propósito de evitar dualidades o conflictos de funciones. ■

(*) Ver la tercera parte de este documento, "El Proceso de Seguimiento".



Segunda parte

El Sistema de Formación

1. Introducción

El sistema y las estrategias de formación que aquí se presentan se basan en:

- el diagnóstico regional sobre recursos adultos contenido en el Plan Regional 1993-1996, "Un salto adelante" y en el Plan Regional 1997-1999, "Al encuentro del futuro";
- la política mundial de recursos adultos, aprobada por la Conferencia Scout Mundial, realizada en Bangkok, Tailandia, en 1993;
- los requerimientos de formación que se desprenden de la adopción de MACPRO como política regional de aplicación, para la Región Interamericana, de la política mundial sobre programa de jóvenes;
- los acuerdos del Primer Seminario Latinoamericano de Recursos Adultos, celebrado en Santiago, Chile, en junio de 1994;
- el análisis que de la versión preliminar de este documento hicieron la Comisión Interamericana de Recursos Humanos y el Director de Recursos Adultos de la Oficina Scout Mundial, en Cartagena de Indias, Colombia, en septiembre de 1994.

2. Criterios generales

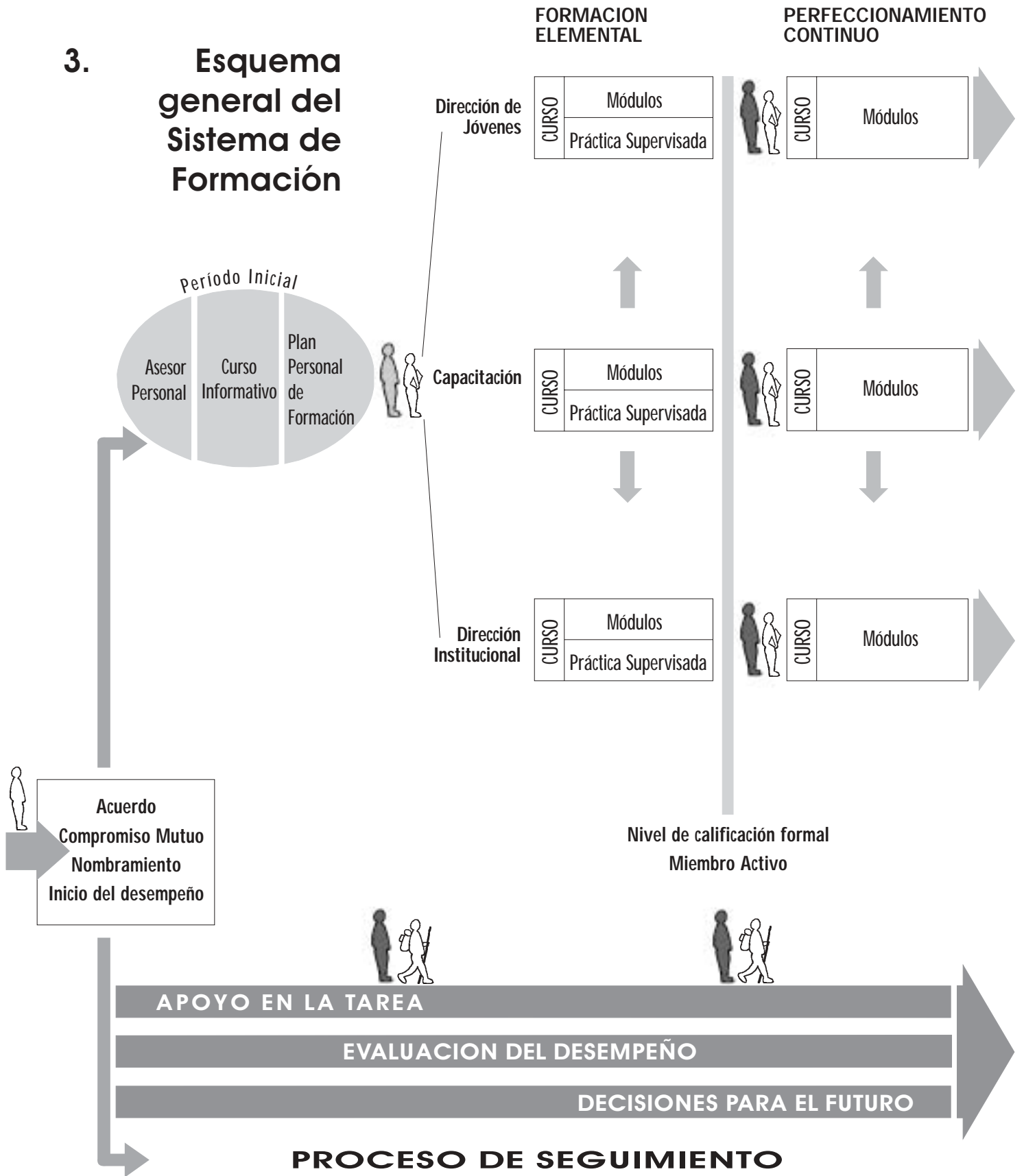
Con apoyo en esas cinco fuentes, el sistema diseñado a continuación tiene como marco de referencia los siguientes criterios generales:

1. La formación es tarea de toda la organización scout nacional y de cada uno de sus dirigentes, no pudiendo delegarse esta responsabilidad en un solo estamento especializado con prescindencia del resto de la estructura. En ese sentido, se recomienda introducir el concepto de *asociación docente*.
2. La formación se extiende a lo largo de *todo el ciclo de vida de un adulto en la organización* y es conveniente prevenir contra la tendencia a considerarla sólo como una etapa o período de ese ciclo.

3. La formación debe ser *personalizada*, en el sentido que considere las necesidades individuales del dirigente y las características del contexto cultural y social en que se desenvuelve, tanto en relación a la función que desarrollará, como en atención a las capacidades, aptitudes y necesidades individuales de la persona.
4. La formación personalizada es más fácil de aplicar utilizando *sistemas curriculares y administrativos flexibles*.
5. Los procesos de formación deben centrarse en el aprendizaje como objetivo y considerar a la enseñanza como un medio, estimulando el autoaprendizaje como herramienta que facilita la adquisición de competencias.
6. El sistema de formación debe desarrollar la capacidad de aprender a aprender y la disponibilidad a desaprender y reaprender, conductas indispensables para la adaptación de los dirigentes a la realidad, a los jóvenes y a los cambios.
7. Sin perjuicio de la solidez de su fundamentación educativa, los contenidos de la formación scout, dirigidos normalmente a educadores voluntarios de tiempo libre, deben generar modalidades de aprendizaje activas y atractivas, que conviertan el proceso en un verdadero placer. Esto implica un énfasis en el cambio de actitud de los capacitadores y en las habilidades que se les entreguen.
8. La implementación de un *sistema de módulos de formación*, paralelo al ejercicio supervisado de la función y complementario de los cursos, se considera como el medio más adecuado para desarrollar una capacitación personalizada y flexible.
9. Las capacidades o habilidades adquiridas por la persona fuera del Movimiento, antes o durante su proceso de formación como dirigente scout, deben ser *homologadas y validadas*.

10. Para materializar el carácter personalizado de la formación, se requiere un *Plan Personal de Formación*, convenido entre el dirigente y su Asesor Personal, que determine el tránsito de la persona por aquellos módulos, actividades y experiencias que se estimen necesarias para completar el perfil del dirigente en atención a la función que desarrollará.
11. Para disponer de estándares formales de calificación que permitan controlar el avance a través del proceso, es conveniente establecer exigencias que garanticen sólo la *formación elemental* y un complejo articulado de motivaciones que promuevan el *perfeccionamiento continuo*, evitando el exceso de control y burocratización del sistema.
12. Es recomendable considerar la *participación de organizaciones educativas o sistemas de educación ajenos al Movimiento*, en la preparación o realización de aquellos módulos o áreas de capacitación que supongan un conocimiento técnico específico, que esas organizaciones o sistemas están mejor habilitados para proporcionar.
13. Es conveniente que los dirigentes, según su opción personal y previo un período introductorio común, ingresen directamente a las distintas líneas del sistema de formación, eliminando la obligatoriedad de trasponer una de dichas líneas como condición del ingreso a las otras. Este concepto se identifica como *acceso horizontal*.
14. Se postula la *descentralización progresiva de la formación*, que permita acercarla lo más posible al lugar en que el dirigente desarrolla su tarea y que entregue responsabilidades en secuencia a los distintos niveles de la estructura de las asociaciones.
15. La descentralización implica reforzar la *confianza en la dirigencia* de los niveles intermedio y de base, actitud a la cual las dirigencias nacionales responsables de la formación no son habitualmente proclives.

3. Esquema general del Sistema de Formación



4. Período Inicial

Conjuntamente con su nombramiento, el dirigente inicia su desempeño en el cargo por un período determinado y accede al sistema de formación. Este período inicial es la puerta de acceso a dicho sistema.

Características generales

1. Se realiza en la estructura que capta al dirigente.
2. Es común a todas las líneas del sistema de formación, esto es, ya sea que el adulto vaya a desempeñar funciones de dirección de jóvenes, de capacitación o de dirección institucional.
3. No tiene una duración preestablecida, pero normalmente debiera complementarse dentro de 30 días.
4. Está compuesto por las siguientes etapas sucesivas:
 - * Nombramiento de un Asesor Personal
 - * Participación en un Curso Informativo
 - * Formulación de un Plan Personal de Formación

El Asesor Personal

Es un dirigente que acompaña y apoya al participante durante la *etapa elemental* de su proceso de formación y posee las siguientes **características**:

- Actúa en la misma estructura en que ha sido nombrado el participante o en la más próxima posible. Idealmente debiera ser aquel dirigente a quien el participante reporta en función de su cargo.
- Tiene un mayor conocimiento y vivencia del Movimiento Scout en la misma línea en que se desempeña el participante, esto es, como dirigente de jóvenes, capacitador o dirigente institucional.
- Es apropiado para el nivel cultural del dirigente que apoya.

- Generalmente tiene en la vida una posición de mayor experiencia y madurez.
- Está calificado por la asociación para ser Asesor Personal.

El Asesor Personal es designado por la estructura o autoridad responsable de formación del nivel institucional en que el participante ha sido nombrado, su designación se efectúa con anterioridad al nombramiento del participante y entra en funciones conjuntamente con dicho nombramiento.

Con el objeto que realice su trabajo con efectividad, se recomienda que el Asesor Personal no acompañe más de 4 adultos a la vez. El Asesor debe fijarse como meta propia que el participante culmine su período de formación con la obtención de la calificación formal exigida por la asociación.

En consecuencia, el Asesor Personal actúa desde el nombramiento del participante hasta que éste obtiene su calificación formal.

La **labor de acompañamiento** que realiza el Asesor Personal consiste en lo siguiente:

- Asistir con el participante o supervisar su participación en el Curso Informativo del período inicial.
- Evaluar su experiencia y formación personal previas y homologar las habilidades para la función adquiridas por el participante con anterioridad.
- Determinar en consenso con el participante su Plan Personal de Formación, acordando los módulos de formación en que éste debe participar; y convenir las rectificaciones y refuerzos que se estime conveniente introducir en dicho Plan durante su proceso de formación.

- Supervisar su participación en el Curso de la etapa elemental.
- Realizar las acciones de supervisión y acompañamiento previstas durante la práctica del participante en el cargo para el cual ha sido nombrado.
- En general, realizar todas las acciones que estime conveniente para que el participante adquiriera la habilidad para la función y la formación personal prevista en el perfil que corresponde al cargo que ejerce.
- Aprobar su etapa de formación elemental; informar de ello a la estructura de la asociación que corresponda, para que ésta certifique y otorgue el reconocimiento respectivo; y promover que el participante inicie su formación continua participando en el curso correspondiente.

El Curso Informativo El Curso Informativo que forma parte del período inicial tiene las siguientes **características**:

- Es de ubicación variable dentro de la estructura de la asociación, pudiendo ser realizado en cualquier parte de ella. Esto significa que puede dictarse en un Grupo Scout y por dirigentes del mismo Grupo, como también en el nivel nacional, para dirigentes que han comenzado a desempeñarse en ese ámbito.
- Su número de participantes también es variable, desde un pequeño grupo de 4 personas hasta 30 ó 40 participantes. Si es necesario, hasta podría ser individual.
- Sus únicos requisitos formales consisten en que sea dirigido por una persona calificada para ello y que su contenido se ajuste al determinado por el sistema de formación.

- Es un curso estándar, cuya duración no debiera exceder de 8 horas, pudiendo en consecuencia dictarse durante un día. También puede dividirse en varias sesiones.

Su **objetivo** consiste en entregar al participante una visión general del Movimiento y la información básica que éste necesita conocer.

Su **contenido** está centrado en el Proyecto Educativo, más algunas informaciones complementarias sobre historia, estructura y papel del adulto en el Movimiento y en la organización:

	<u>Tema</u>	<u>Duración sugerida</u>
1.	Historia del Movimiento Scout y de la Asociación	60 min
2.	Definiciones y convicciones fundamentales	45 min
3.	Principios del Movimiento Scout	60 min
4.	Conceptos generales del método scout	60 min
5.	El programa de jóvenes: sistema de objetivos y actividades	60 min
6.	Perfil del joven que egresa del Movimiento	45 min
7.	Estructura de la Asociación	60 min
8.	Papel del adulto en el Movimiento Scout	45 min
9.	Papel del adulto en las distintas líneas de acción: dirección de jóvenes, capacitación o dirección institucional	45 min

Los contenidos son compactos y se suceden de manera dinámica. El **método** seguido es esencialmente activo y está compuesto por los siguientes elementos:

- Presentaciones ágiles, breves y concretas.
- Material audiovisual, básicamente grabaciones en video de una duración máxima de 10 minutos, proporcionadas por la asociación y disponibles en todos los niveles de la estructura institucional.
- Ejercicios, conversaciones y actividades efectuadas por los participantes, en base a pautas proporcionadas por la asociación, muchas de ellas presentadas en cassettes de audio, disponibles en todos los niveles.
- Material gráfico y preciso de apoyo para los conductores de sesión y de refuerzo para los participantes.

El Plan Personal de Formación

El Plan Personal de Formación determina el tránsito del participante por aquellos módulos, actividades y experiencias que se estiman necesarias para completar el perfil del dirigente en atención a la función que desarrollará.

Cuando se formula en el período inicial, se hace con posterioridad a la designación del Asesor Personal, a la evaluación de las habilidades y experiencia previa del participante y a la asistencia de éste al Curso Informativo. Cuando se formula con posterioridad a la calificación formal del dirigente, se hace tan pronto se haya recibido tal certificación y se reformula cada cierto tiempo por parte del propio dirigente en consulta con la persona a quien reporta.

Comprende los siguientes aspectos:

- La asistencia del dirigente al Curso de la etapa que corresponde.
- Su participación en los módulos que le permiten completar el perfil previsto para el cargo.
- Las acciones de supervisión y acompañamiento que se realizarán durante la práctica del participante en el cargo para el cual ha sido nombrado o a lo largo de su ejercicio.

Este Plan es adaptable a las circunstancias específicas del período de práctica o ejercicio del cargo y puede modificarse durante su aplicación, ya sea reduciéndolo, ampliándolo o reforzándolo.

El Plan se adecúa a la línea en la cual el adulto ha sido nombrado: dirección de jóvenes, capacitación o dirección institucional. Si el participante opta por cambiar de línea durante su transcurso, será necesario volver a efectuar un nombramiento y formular un nuevo Plan Personal, pero los módulos en que ha participado y el aprendizaje logrado deben homologarse en ese nuevo Plan, si correspondiere.

Materialmente, el Plan consiste en un formato estable editado por la asociación, el que contiene estipulaciones fijas y variables. Estas últimas se expresan y completan según los módulos y actividades de formación que se hayan convenido. En documento aparte, la asociación edita y actualiza periódicamente la malla de módulos. El Plan puede convenir sesiones de formación no previstas en la malla de módulos.

5. Las Etapas de Formación

En todas las líneas de formación -dirección de jóvenes, capacitación o dirección institucional- existen 2 etapas:

- Formación Elemental
- Perfeccionamiento Continuo

Las Etapas de Formación de la línea correspondiente a dirección de jóvenes, son especializadas por Rama: Menor, Intermedia, Mayores.

Formación Elemental

La Etapa de Formación Elemental permite disponer de estándares formales de calificación que ordenan y miden el avance a través del proceso y facilitan la certificación del aprendizaje. Para ello esta etapa contiene un perfil de egreso, que ayuda al Asesor Personal a evaluar y certificar el resultado.

Esta etapa, en todas las líneas de formación, tiene 3 componentes:

- Curso de la etapa
- Módulos convenidos según las necesidades personales
- Práctica supervisada



Formación Elemental

CURSO	Habilidades	VALORES		CONOCIMIENTO DEL JOVEN	
	básicas	PROGRAMA	MODULOS	METODO	
	relativas	VIDA AL AIRE LIBRE		RECURSOS EDUCATIVOS	
	a la	GESTION		DESARROLLO PERSONAL	
	función	PRACTICA SUPERVISADA Acompañamiento educativo directo y personal durante un período determinado			

Esta etapa se inicia con la formulación del Plan Personal de Formación al término del Período Inicial y culmina con la certificación formal del dirigente. Esta habilita para el ejercicio en propiedad de la función y permite al participante ser **miembro activo** de su asociación, en conformidad a su reglamentación interna.

Perfeccionamiento Continuo

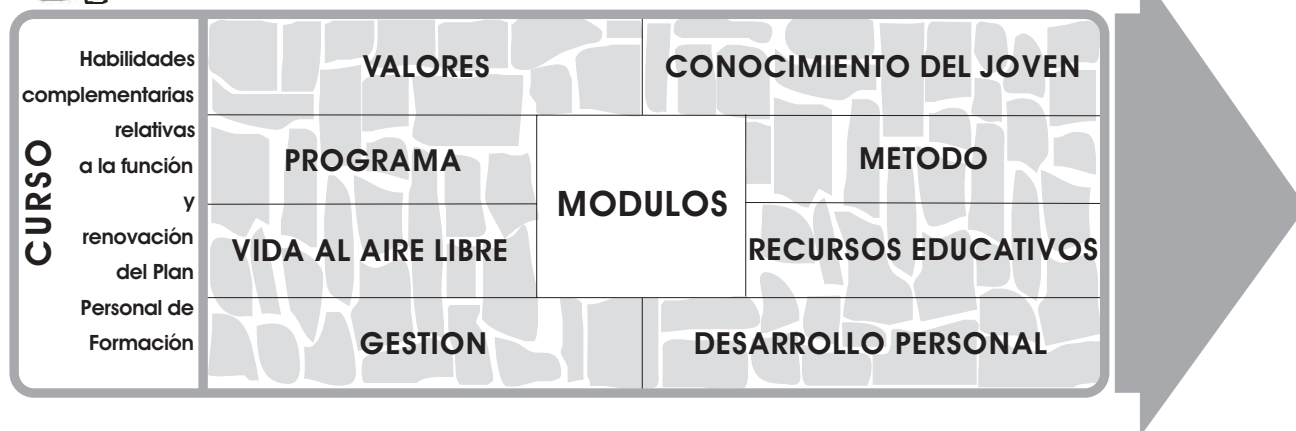
El Perfeccionamiento Continuo se inicia inmediatamente después de la obtención de la calificación formal, mediante el diseño de un nuevo Plan Personal de Formación y normalmente no tiene un punto de término, a menos que la persona se retire del Movimiento Scout.

Esta etapa, en todas las líneas de formación, tiene 2 componentes:

- Curso de la Etapa
- Módulos convenidos en el respectivo Plan de Formación



Perfeccionamiento Continuo



Reconocimiento Las asociaciones determinarán los distintos reconocimientos -insignias, distintivos, actos, ceremonias- que entregarán o realizarán al momento en que el participante obtenga su calificación formal o en cualquier momento durante su perfeccionamiento continuo. Se recomienda que este reconocimiento exista y tenga una solemnidad apropiada para estimular la participación en el proceso.

6. Los Cursos de las Etapas

El **objetivo** de estos Cursos es que el participante adquiera las habilidades básicas para el ejercicio de la función. Son esencialmente *funcionales*.

Sus principales **características** son las siguientes:

- El nivel institucional responsable de dictarlos varía según la magnitud de las asociaciones y la línea de formación de que se trate.

Normalmente, en la línea de dirección de jóvenes, el Curso de la Etapa Elemental será responsabilidad de la estructura territorial más próxima al Grupo Scout, llámese *distrito* o *localidad*. En esta misma línea, el Curso de la Etapa de Perfeccionamiento Continuo será responsabilidad del nivel territorial intermedio, cuyo nombre varía según las asociaciones: *zona*, *provincia* o *región*. En las asociaciones más pequeñas o con un sistema de formación más precario o centralizado, podría ser responsabilidad del nivel nacional.

En la línea de capacitación de adultos, el Curso de la Etapa Elemental será responsabilidad de la zona, provincia o región; y el de la Etapa de Perfeccionamiento Continuo, del nivel nacional. De manera transitoria, el nivel nacional podría asumir ambos Cursos.

En la línea de dirección institucional, el Curso de la Etapa Elemental debiera ser responsabilidad de la localidad o distrito, pudiendo asumirlo la zona, por suplencia o apoyo. El Curso de la Etapa de Perfeccionamiento Continuo será normalmente responsabilidad del nivel nacional.

- El número de participantes de estos Cursos es variable, recomendándose en general entre 20 y 30 participantes. En la línea de dirección de jóvenes se recomienda un mínimo de 12 participantes en las Rama Menor, 16 en la Intermedia y 8 en las Mayores, con el objeto de practicar el sistema de equipos propio de la Rama respectiva.
- Son dirigidos por un capacitador calificado y su contenido se ajustará al determinado por el sistema de formación.
- Todos tienen una duración que oscila entre 16 y 18 horas, por lo que están diseñados para ser dictados en un fin de semana. También podrían ser desagregados en varias sesiones, aunque no es la situación ideal.

El **método** seguido es esencialmente activo y está compuesto por los siguientes elementos:

- Presentaciones ágiles, breves, concretas y atractivas.
- Ejercicios y actividades prácticas efectuadas por los participantes, en base a pautas proporcionadas por el propio sistema y en las cuales los capacitadores han sido previamente preparados.

- Material gráfico y preciso de apoyo para los conductores de sesión y de refuerzo para los participantes.
- Material audiovisual en los aspectos más estandarizados.
- Presencia permanente del equipo de dirección durante todo el desarrollo del Curso.

Los **contenidos** varían según la línea de formación de que se trate, los que de manera ejemplar se presentan a continuación por separado.

Línea de dirección de jóvenes

Curso de la Etapa Elemental

- Ley y la Promesa en la Rama
- Las áreas de crecimiento: contenido y símbolos
- La progresión en base a objetivos: fundamentos, aplicación y etapas de progresión
- Actividades educativas, experiencias personales y logro de objetivos
- Las actividades fijas en la Unidad
- Las actividades variables, las fichas de actividades y los anexos técnicos
- Fases del ciclo de programa
- Ejecución y evaluación de actividades
- La evaluación del crecimiento personal
- El marco simbólico en la Rama
- El sistema de equipo en la Unidad
- El papel educativo de los dirigentes
- El Plan Personal de Formación y el Asesor Personal

**Curso de la Etapa de
Perfeccionamiento
Continuo**

- Características del desarrollo personal en las edades propias de la Rama
- La vida de grupo en la Unidad y la integración de los elementos del método scout
- Los objetivos educativos en la Rama
- Las especialidades en la Rama
- Diagnóstico de la Unidad y preparación de la propuesta de actividades
- Propuesta y selección de actividades. Los juegos democráticos
- Organización, diseño y preparación de actividades
- Funciones del equipo de dirigentes
- El registro de la historia personal de cada joven
- Las finanzas y el orden en equipos y materiales
- La Unidad y el Plan de Grupo

**Línea de
capacitación**

**Curso de la Etapa
Elemental**

1. Parte general: Conceptos básicos
 - Papel del capacitador en la Etapa Elemental.
 - Elementos básicos del aprendizaje de adultos.
 - Presentación de la estrategia de gestión de los recursos adultos.
 - Presentación del sistema de formación.
 - Función del Asesor Personal.
 - Descripción del Curso Informativo.
 - Diseño del Plan Personal de Formación.
2. Parte Específica: Formación Elemental para la dirección de jóvenes
 - Perfil de egreso de la Etapa
 - Contenido del Curso de la Etapa
 - Práctica de una sesión del Curso de la Etapa
 - Plan de Módulos aplicable a la Etapa
 - Contenido de la práctica de la Etapa

3. Parte Específica: Formación Elemental para la dirección institucional
 - Perfil de egreso de la Etapa
 - Contenido del Curso de la Etapa
 - Práctica de una sesión del Curso de la Etapa
 - Plan de Módulos aplicable a la Etapa
 - Contenido de la práctica de la Etapa

**Curso de la Etapa de
Perfeccionamiento
Continuo**

1. Parte General: Conceptos Básicos
 - Papel del capacitador en el Perfeccionamiento Continuo
 - Conceptos fundamentales del sistema de formación
 - Presentación de los procesos de captación y seguimiento
2. Parte específica: Perfeccionamiento Continuo para la dirección de jóvenes
 - Contenido del Curso de la Etapa
 - Práctica de una sesión del Curso de la Etapa
 - Plan de Módulos aplicable a la Etapa
3. Parte específica: Perfeccionamiento Continuo para la dirección institucional
 - Contenido del Curso de la Etapa
 - Práctica de una sesión del Curso de la Etapa
 - Plan de Módulos aplicable a la Etapa

Línea de dirección institucional

Curso de la Etapa Elemental

1. Conceptos generales
 - Conceptos básicos sobre estructura y gestión del Grupo Scout y del Distrito.
 - Perfil del dirigente institucional en los niveles Grupo y Distrito.
 - Funciones de apoyo a programa en el Grupo y en el Distrito.
 - Funciones de apoyo a la gestión de los recursos humanos en el Grupo y en el Distrito.
2. El Grupo Scout
 - Estructura del Grupo Scout
 - Gestión del Grupo Scout
 - Planificación estratégica: "Hagamos un Plan de Grupo".
3. El Distrito
 - Estructura del Distrito
 - Gestión del Distrito
 - Planificación Estratégica: "Y ahora el Plan de Distrito".

Curso de la Etapa de Perfeccionamiento Continuo

1. Conceptos generales
 - Conceptos básicos sobre estructura y gestión de los niveles nacional y zonal.
 - Las normas institucionales: estatutos, reglamentos, objetivos, políticas y acuerdos.
 - Funciones de apoyo a programa en los niveles nacional y zonal.
 - Funciones de apoyo a la gestión de los recursos humanos en los niveles nacional y zonal.
 - Concepto de operaciones: registro, planificación estratégica, animación territorial y comunicaciones.
 - Relaciones institucionales externas e internas.
 - La dimensión internacional.

2. El nivel nacional
 - Estructura del nivel nacional.
 - Gestión del nivel nacional.
 - Planificación estratégica: "Todos con el Plan Nacional".

3. La Zona, Provincia o Región
 - Estructura de la Zona, Provincia o Región.
 - Gestión de la Zona, Provincia o Región.
 - Planificación estratégica a nivel zonal.

7. Los Módulos

De una manera adaptada a la realidad de cada persona, los módulos permiten completar las habilidades relativas al ejercicio de la función y entregar la formación requerida por el desarrollo personal del dirigente.

Tal como se expresa en el perfil respectivo, a cada función corresponde un conjunto de habilidades. Esas habilidades son proporcionadas por el curso de la Etapa, por la práctica en el ejercicio del cargo y por varios módulos elegidos del conjunto de módulos ofrecidos por la asociación.

Lo mismo ocurre con las necesidades del desarrollo individual, por cuanto el propósito educativo del Movimiento requiere que la persona se entregue a la tarea con todo lo que ella es.

Con relación a cada participante, la elección de esos módulos es convenida entre él y su Asesor Personal. El dirigente debe participar obligatoriamente en aquellos módulos respecto de cuyo contenido carezca de la habilidad correspondiente y ésta sea necesaria para completar su perfil, en relación a la función para la cual ha sido nombrado.

El conjunto o "malla" de módulos es única, ya que un mismo módulo puede ser útil para complementar la formación en las distintas líneas del sistema. En esa "malla" de módulos hay algunos que son entregados por el Movimiento y otros por organizaciones o instituciones externas a él. Sin embargo, para cada módulo, la asociación ofrece una ficha que expresa su objetivo, contenido y método de entrega.

Asesor y participante pueden elegir módulos o sesiones de formación que no estén consideradas en la malla. Por eso, la malla de módulos debe actualizarse permanentemente según la experiencia obtenida en su aplicación. Igualmente, un dirigente puede participar en módulos que no estén contemplados en su Plan Personal de Formación.

Los módulos no tienen una duración estándar, la que depende del contenido de cada uno. Algunos módulos pueden durar tres horas, como puede ser el caso de un módulo sobre una técnica determinada; y otros tres días, como un módulo de vida al aire libre.

Para una mejor distribución de los módulos, el sistema los ordena en las siguientes *áreas de aprendizaje*:

- Valores
- Conocimiento del joven
- Programa de jóvenes
- Método scout
- Vida al aire libre
- Recursos educativos
- Gestión
- Desarrollo personal

Sólo como ejemplo, se señalan a continuación diez módulos alternativos para cada área de aprendizaje.

Valores

- Los valores personales en el Movimiento Scout
- Educación en valores durante la infancia
- La Ley Scout y la formación de una escala personal de valores
- Los valores sociales en el Movimiento Scout
- La educación para los derechos humanos en la adolescencia
- Respeto y comprensión intercultural
- Aprendizaje de la solidaridad en la juventud
- Movimiento Scout y participación política de los jóvenes
- Los valores espirituales en el Movimiento Scout
- La educación de la fe en los jóvenes

Conocimiento del joven

- La autoestima en niños de 7 a 11 años
- Desarrollo de niños y jóvenes en hogares uniparentales
- Prevención del abuso infantil
- La sexualidad en la pubertad
- La influencia de la televisión en los jóvenes
- La estimulación de la creatividad en los jóvenes de 15 a 17 años
- La crisis de originalidad en la adolescencia
- La comunicación en la familia
- Autoridad, libertad y participación en jóvenes de 17 a 20 años
- Factores que influyen en la opción vocacional

Programa de jóvenes

- Presentación general de MACPRO
- Taller de creación de actividades variables
- Manejo de las cartillas en la Manada
- Actividades de servicio en sectores de alta vulnerabilidad social
- Actividades de desarrollo de la comunidad local
- Actividades de educación para la paz y comprensión cultural
- Integración de los padres al programa de jóvenes
- Integración en las Unidades de jóvenes con discapacidades
- Prevención del alcoholismo y del consumo de drogas
- La dimensión internacional en el programa de jóvenes

Método scout

- El período de integración en la Unidad
- Modalidades de presentación de la Ley y la Promesa a los jóvenes
- El fondo motivador en la Manada
- Celebraciones en la Unidad
- El proceso de enlace y la transición de una Rama a otra
- El Consejo de Grupo y la unidad del método
- Valor educativo del juego
- La coeducación
- Orden y disciplina en la Unidad
- Rol del Consejo de Grupo en los Grupos Mixtos

Vida al aire libre

- Vivencia de una excursión de Manada
- Actividades al aire libre en la Manada
- Vivencia de un campamento de Tropa
- Primeros auxilios en las Ramas Intermedias
- Técnicas de orientación
- Amarres y ensambles
- Seguridad en las excursiones scouts
- Menú de un campamento de Tropa
- Vivencia de una excursión en las Ramas Mayores
- Construcciones de cocina y comedor en campamento

Recursos educativos

- Técnicas de dirección del Curso Informativo
- Taller de aprendizaje de juegos
- Taller de expresión artística
- Conducción de sesiones en el Curso de la Etapa Elemental para la dirección de jóvenes
- Conducción de sesiones en el Curso de la Etapa de Perfeccionamiento Continuo para la dirección institucional
- Organización de cursos del sistema de formación
- Conducción de un módulo de formación
- Uso de recursos audiovisuales
- Diseño de módulos de formación
- Técnicas de dinámica de grupos

Gestión

- La obtención de recursos financieros en el Grupo
- Relaciones con la Institución Patrocinante
- Captación de adultos para el Grupo Scout
- Técnicas de formación de Grupos y crecimiento
- Organización de eventos de jóvenes en el Distrito
- Papel del delegado a una Asamblea Nacional
- Las relaciones institucionales en la Zona
- Elaboración de proyectos a nivel regional
- Administración de la formación a nivel nacional
- Las comunicaciones a nivel nacional

Desarrollo personal

- Asertividad y comunicación interpersonal
- Técnicas de solución de conflictos
- Habilidades de liderazgo
- Técnicas de conducción de sesiones
- Dirigencia scout y familia
- El trabajo en equipo
- El educador voluntario de tiempo libre
- Desarrollo de la creatividad
- Dirigencia scout y opciones políticas personales
- Desarrollo del liderazgo femenino

8. La Práctica Supervisada

La práctica prevista en la Etapa Elemental se realiza en el cargo para el cual se ha designado a la persona y es acompañada y supervisada por el Asesor Personal.

Este acompañamiento está conformado por diferentes acciones convenidas entre el participante y su Asesor Personal al momento de formularse el Plan Personal de Formación.

Cuando el Asesor Personal es la misma persona a la cual el participante reporta en razón del cargo que ocupa (un Asistente de Unidad en relación al Responsable de Unidad, un Director de Distrito en relación al Director de Zona, un Director de Cursos de la Etapa Elemental en relación al Responsable de los Recursos Humanos de su Zona), la supervisión de la práctica se funde con el *apoyo en la tarea*, previsto en el proceso de seguimiento.

Cuando el Asesor Personal no es la persona a quien reporta el dirigente, porque ésta no se encuentra calificada para serlo, la supervisión de la práctica se realiza paralela y conjuntamente con el apoyo en la tarea.

Cuando el dirigente ha obtenido su calificación formal, cesa la supervisión, por cuanto ya no puede considerársele "en práctica". Sin embargo, el apoyo en la tarea continúa indefinidamente a cargo del dirigente ante el cual reporta.

Este acompañamiento y supervisión de la práctica puede contener las siguientes acciones, sin que la enumeración sea excluyente:

- Promover, observar y evaluar la participación del dirigente en los módulos convenidos.
- Sugerir y convenir con el participante módulos adicionales de refuerzo.
- Validar la formación paralela obtenida por el participante fuera del Movimiento Scout durante su proceso de formación.
- Observar al participante en el ejercicio de las funciones propias de su cargo, ayudándole a aplicar los conocimientos adquiridos.

- Sugerir al participante acciones colaterales de refuerzo: lecturas, entrevistas, visitas, participación en charlas o seminarios, etc.
- Proponer al participante que asuma responsabilidades temporales en otras actividades de la asociación que pondrán de manifiesto el aprendizaje logrado.
- Verificar y certificar que el participante ha alcanzado el perfil de egreso propio de la Etapa Elemental.

Este acompañamiento consiste en una presencia continua y estimulante y no en una tarea administrativa burocrática de suscripción de papeles aprobatorios. Se realiza de manera amistosa, centrada en el aprendizaje y exenta de control o presión. El Asesor Personal debe establecer una relación educativa fraterna con el participante, para lo cual necesita destinarle un cierto tiempo a esta función.

Esta supervisión no tiene una duración predeterminada. Corresponde al Asesor Personal, observando el resultado de la participación en los módulos convenidos y la habilidad lograda en el ejercicio del cargo, determinar el momento en que ha concluido exitosamente. Para efectuar esta evaluación, la asociación suministra módulos especiales que habilitan para esta tarea y pone a su disposición pautas que le ayudan a su ejercicio. ■



Tercero parte

El Proceso de Seguimiento

Introducción

El proceso de seguimiento apoya a los dirigentes en el cumplimiento de sus funciones, evalúa su desempeño y determina las decisiones sobre su futuro en la organización.

Se inicia el momento en que el dirigente a sido nombrado en un cargo dentro de su asociación, se desarrolla paralelo a su formación y sólo termina cuando finaliza su mandato.

Los **objetivos** del seguimiento son:

- Proporcionar a los dirigentes el apoyo suficiente para el ejercicio de sus funciones.
- Obtener que ellos aporten al Movimiento Scout el máximo de su potencial, incrementando su formación y acumulando experiencia, con el objeto de asegurar la mayor efectividad posible en el cumplimiento de sus tareas.
- Lograr que presten servicios en la posición para la cual están preparados.
- Obtener que permanezcan en la organización durante todo el tiempo en que puedan prestar un servicio apropiado.

El seguimiento se orienta por los siguientes **criterios**:

- Es una acción de apoyo y evaluación motivante y no amenazante.
- Persigue resultados verificables, previamente acordados.
- Comprende acciones sencillas de proporcionar.
- Es un proceso dinámico, interactuante y de contacto permanente.

Para la aplicación del proceso de seguimiento se han definido tres tipos de acciones:

Apoyo en la tarea

Acción continua que debe ser proporcionada al dirigente durante todo el período de desempeño acordado, tanto por el responsable del cual depende como por el equipo al que pertenece.

Evaluación del desempeño

Acciones continuas o periódicas que se realizan permanentemente o en momentos específicos previamente determinados y que están destinadas a entregar información, verificar el cumplimiento de las funciones acordados y establecer nuevas formas de apoyo.

Decisiones para el futuro

Estas decisiones son el resultado de la evaluación del desempeño, el cual se expresa en la renovación del mandato, en la reubicación del dirigente en otra posición o en su retiro de la organización.

1. Apoyo en la tarea

El desarrollo de esta fase del proceso de seguimiento comprende los siguientes aspectos:

- Identificación del responsable del proceso,
- acogida e integración del nuevo dirigente,
- acompañamiento que se le brindará durante el período de desempeño acordado; y
- continuidad de su formación.

*** Identificación del responsable**

El acuerdo mutuo debe definir claramente quién se responsabilizará del apoyo al adulto que ha sido captado para una determinada función.

El dirigente o autoridad a quien se reporta será siempre responsable del apoyo en la tarea. En caso que el Asesor Personal que acompaña al dirigente durante su proceso de formación sea una persona diferente a la antes indicada

-situación que se da cuando aquel no tiene la calificación suficiente para realizar esa asesoría- existirán dos responsables del apoyo, debiendo esta situación estar en pleno conocimiento de la persona supervisada. Esta doble responsabilidad es un hecho circunstancial y excepcional, al que se debe poner término tan pronto como el dirigente a quien se reporta esté en condiciones de convertirse en el Asesor Personal de Formación.

Dependiendo de las funciones a realizar, la responsabilidad de apoyar puede recaer en una persona o en un organismo. Por ejemplo, un encargado distrital de finanzas será apoyado por el Director de Distrito; en cambio, un Asistente de Unidad puede ser apoyado por todo el equipo de esa Unidad. En caso que el apoyo sea de responsabilidad colectiva, debe no obstante nominarse a una persona que lo encabece o coordine, con el objeto de evitar que el deber compartido por un organismo diluya la responsabilidad de cada uno de sus integrantes.

Existe también una responsabilidad *indirecta*, que corresponde a la respectiva estructura institucional de la asociación, la que ejerce el apoyo suministrando material y orientaciones, a la vez que llevando un registro del estado de avance de la formación de sus dirigentes. Es la tarea que le corresponde por ejemplo a un responsable distrital de formación con respecto a todos los dirigentes en proceso de formación en un Distrito; o a la estructura nacional de formación con relación a todo un país. Este apoyo lejano podría ser definido como *un apoyo a los que apoyan*.

Acogida e integración

Esta parte del apoyo en la tarea tiene por objeto familiarizar a la persona con las situaciones humanas y materiales que va a encontrar en el desempeño de sus funciones.

Con este objeto, el responsable del proceso debe entregar al adulto o joven adulto que se integra el máximo de información sobre las características y estilos de las personas con que se desarrollará en su desempeño, los tipos de apoyo que de ellas puede obtener, los recursos materiales con que contará y las condiciones de dependencia de sus funciones.

Al mismo tiempo, el responsable debe informar a las personas que van a vincularse con el nuevo dirigente sobre sus características, las funciones a las que se ha comprometido y el tipo de apoyo que se espera que le presten.

Realizadas estas acciones previas, el responsable debe fijar la oportunidad en que el nuevo dirigente se encontrará con el equipo para iniciar su desempeño. No obstante que este encuentro debe estar exento de protocolo, no por ello debe ser descuidado. Es necesario que el nuevo dirigente perciba que se ha dispuesto de un momento especial para acogerlo, presentarlo e integrarlo con las personas con quienes formará equipo, destacándose su compromiso y el trabajo que realizará en conjunto con sus compañeros.

*** Acompañamiento** Este paso consiste en el apoyo que el responsable presta al dirigente durante todo el período de su desempeño. Tiene dos etapas: el acompañamiento **inicial** y el acompañamiento **periódico**.

Acompañamiento inicial En esta etapa, que de un modo muy general coincide con el período de práctica supervisada, el responsable entregará al nuevo dirigente una información más profunda sobre sus funciones y la forma de ejecutarlas; le asignará las tareas que debe realizar; acordará los plazos para su cumplimiento, los criterios con que ellas se evaluarán y la periodicidad de las evaluaciones.

Durante el primer tiempo de esta etapa, el responsable prácticamente realizará las tareas asignadas al nuevo dirigente, y pedirá a éste que simplemente observe la forma en que él lo hace y consulte sobre todo aquello que le llame la atención o le merezca dudas.

Esta técnica no debe ser desestimada. De hecho, todos hemos aprendido de esta forma: mirando como otros lo hacen. Muchas empresas prestigiadas tienen el buen hábito de instalar al reemplazante durante un tiempo prolongado

en el mismo lugar de trabajo de la persona a quien va a reemplazar, con el solo objeto que asimile la forma en que lo hace y se empape de todos los pormenores de la función que luego asumirá. Cuando le corresponda a él ejercerla, podrá continuar haciéndolo de la misma forma o innovará y creará otras nuevas. Pero en una primera etapa es muy adecuado que sólo observe.

Progresivamente , el responsable compartirá con el nuevo dirigente las tareas asignadas, efectuando las correcciones que sean necesarias, hasta que considere que éste puede asumirlas plenamente. En ese momento es conveniente que lo deje solo y a partir de ese instante limite su apoyo a las acciones previstas más adelante para la fase de acompañamiento periódico.

En el caso que el nuevo dirigente provenga del Movimiento, es probable que la fase de observación no sea necesaria o pueda acortarse, iniciándose de inmediato su participación progresiva en la realización de las tareas.

También puede ocurrir que en el ámbito en que el nuevo dirigente debe desempeñar sus funciones, no exista un responsable con la especialización requerida y no haya por lo tanto ningún dirigente a quien observar. Para superar esta situación, la organización debe ubicar temporalmente al nuevo dirigente en el lugar más cercano en que esa especialización exista (Unidad, Grupo, Distrito, Zona o Región), recayendo en el respectivo especialista la responsabilidad del acompañamiento inicial.

Acompañamiento periódico

La iniciación de esta etapa supone que se han cambiado los papeles: el responsable a pasado de la situación de observado a observador y el nuevo dirigente, luego de observar, ha entrado en acción y se ha convertido en observado.

Como parte de este acompañamiento se pueden considerar las siguientes acciones: apoyo bibliográfico, entrevistas, visitas y contacto con otras experiencias.

Apoyo bibliográfico

El responsable debe sugerir al nuevo dirigente la lectura y análisis de bibliografía relacionada con sus funciones en el Movimiento y con sus necesidades de desarrollo personal. Estas lecturas deben ser progresivas en profundidad, iniciándose con documentos básicos de aplicación inmediata, hasta llegar a aquellos que implican el análisis y comprensión de los conceptos fundamentales relacionados con las funciones que el dirigente desarrolla.

Esta lectura debe ser controlada periódicamente por el dirigente responsable del apoyo.

Entrevistas

La entrevista debe constituirse en un contacto periódico del responsable con el dirigente durante su período de desempeño. Por lo tanto, es necesario que estén previamente programadas y que el responsable las prepare debidamente, elaborando para cada una de ellas una pauta con los puntos que se van a tratar.

Sin embargo, la entrevista debe desarrollarse en un ambiente informal que dé confianza y permita el diálogo. Durante su desarrollo, el dirigente debe tener la posibilidad de exponer sus logros, expresar las dificultades que ha encontrado y solicitar el apoyo que requiere para superarlas.

Por su parte, el responsable entregará su visión del desempeño del dirigente, tanto de sus logros como de sus carencias, y definirá con él los ajustes y el apoyo que sean necesarios para las nuevas metas convenidas.

Los encuentros ocasionales entre el responsable y el dirigente cuya labor se observa, aun cuando sean frecuentes, no constituyen el tipo de entrevista a que nos referimos. Si bien pueden ser útiles, no basta una pregunta, un consejo o una observación hechas al pasar. Es preciso disponer periódicamente de un tiempo especialmente dedicado a analizar con calma los resultados obtenidos.

Visitas

Son las oportunidades específicas en las que el responsable observa directamente las actividades que el dirigente desarrolla en el cumplimiento de sus funciones.

Las visitas no deben tener el carácter de una inspección. Su objetivo es proporcionar al responsable mayor información sobre el nuevo dirigente y la forma en que éste avanza, verificando en terreno el cumplimiento de las tareas y disponiendo nuevas acciones de apoyo.

Elas servirán para comparar el estado actual con la situación observada en otras ocasiones, permitiendo indicar aspectos a corregir o reforzar y definiendo en conjunto los ajustes y ayudas.

Durante la visita, la información puede ser obtenida tanto del propio dirigente como del equipo al cual pertenece. En algunas ocasiones también pueden observarse los resultados a través de la actitud de aquellos a quienes dirige. Observar la forma en que desarrollan sus actividades los lobatos de una Manada, entregará mucha información sobre la manera en que es dirigida la Unidad; escuchar una exposición o participar en una sesión de formación, será muy útil para saber algo más sobre las condiciones personales de un capacitador; participar en una reunión de Distrito que organiza un evento de jóvenes, indicará bastante sobre la forma en que se desempeña el respectivo responsable de programa.

Sin embargo, no se recomienda inquirir a las personas a quienes el dirigente observado dirige. Lo menos que se puede decir en apoyo de esta recomendación es que esa actitud es poco elegante y le resta autoridad al nuevo dirigente. Basta con observar.

Contacto con otras experiencias

El responsable debe invitar y motivar al dirigente a tomar contacto con otras realidades similares. Un Responsable de Unidad, por ejemplo, puede aprender mucho visitando otras Unidades de su Distrito que pertenezcan a la misma Rama y que sean conducidas por dirigentes más experimentados.

Esta acción permitirá al nuevo dirigente observar cómo otros dirigentes desempeñan la misma función, con qué recursos la realizan, qué dificultades enfrentan y los criterios que utilizan para adoptar soluciones.

El análisis que el nuevo dirigente y el responsable realicen de estos contactos e intercambios, amplía la visión del dirigente sobre sus funciones y le aporta nuevos elementos de aplicación a las tareas asignadas.

* Continuidad de la formación

Todas las acciones descritas para el acompañamiento tienen también como propósito determinar las necesidades de formación del dirigente para mejorar la calidad de su trabajo, fomentando de esta manera su continuidad en el proceso de formación.

Sin embargo, el apoyo en la tarea implica también supervisar en detalle si el nuevo dirigente está cumpliendo el Plan Personal de Formación acordado. Si el Asesor Personal de Formación es el dirigente a quien se reporta, será una misma persona quien apoya en la tarea y supervisa el cumplimiento del Plan. En caso contrario, la existencia de un Asesor que no es el dirigente a quien se reporta, no exime a este último de estar atento al desarrollo de dicho Plan y operar en estrecho contacto con el Asesor.

2. Evaluación del desempeño

La evaluación es una actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso de seguimiento, que tiene por objeto proporcionar la máxima información posible para mejorar el apoyo al nuevo dirigente y optimizar su rendimiento.

De esta forma, cumple las siguientes funciones:

- *Diagnosticar*, ya que permite comprobar hasta que punto se han conseguido los objetivos propuestos en los procesos de formación y seguimiento, determinando el grado de identificación o discrepancia entre éstos y los resultados obtenidos por el nuevo dirigente.
- *Pronosticar* las posibilidades del nuevo dirigente, para determinar los aspectos en que debiera ser reforzado y sustentar las decisiones que se tomen respecto de su futuro.
- *Controlar* su rendimiento, permitiendo establecer en qué medida se ha esforzado por obtener el perfil requerido para el cargo.
- *Reorientar* el proceso en su estructura, en su funcionamiento y en los recursos utilizados, con el objeto de hacerlo más efectivo.

La evaluación se integra natural y espontáneamente al quehacer habitual de un equipo de dirigentes adultos. Debe ser sentida como un apoyo al desarrollo personal y al desempeño en la función, y no como un obstáculo que debe ser superado.

Debe realizarse en el marco de las tareas asignadas y el apoyo comprometido en el acuerdo y compromiso mutuo. Al haber participado el dirigente en su definición, se agrega un factor motivacional que refuerza su disposición al cumplimiento de las funciones convenidas.

*

¿Cuándo se evalúa?

La evaluación se realiza al inicio del proceso, durante su desarrollo y al término de él.

Evaluación inicial

Esta evaluación coincide con el momento en que se nombra al dirigente y éste entra en funciones. El establecimiento de su Plan Personal de Formación, que define las áreas en que necesita completar su formación de acuerdo a su perfil de entrada, es una respuesta a esta evaluación inicial.

Evaluación durante el desarrollo

La evaluación durante el desarrollo del proceso de formación y seguimiento admite una distinción entre dos tipos de evaluación.

- La **evaluación continua**, que es un proceso que forma parte integral del acompañamiento en la tarea y cuya característica es su reacción instantánea. A medida que se apoya el ejercicio de las funciones y se observan los resultados, se evalúan las causas por las cuales éstos se obtienen de manera distinta a la prevista, disponiéndose **refuerzos inmediatos y sucesivos** y aumentando o diversificando el apoyo en la tarea, sin producir ajustes en los términos del acuerdo celebrado.
- Algo diferente a la anterior es la **evaluación periódica**, que también se desarrolla durante el proceso, pero que se realiza en momentos formales y en base a criterios previamente definidos, en que tanto el nuevo dirigente como su responsable y el equipo en que ambos operan, se detienen a examinar los resultados y a establecer **ajustes en el desarrollo de las tareas y eventualmente en el Plan Personal de Formación**.

Se pueden distinguir dos momentos que requieren evaluación periódica con diferentes énfasis en su aplicación: el acompañamiento inicial y el acompañamiento periódico.

- * **Durante la fase de acompañamiento inicial**, en que la evaluación deberá mantener un alto nivel de tolerancia, se trata básicamente de constatar si las condiciones en que se desempeña el nuevo dirigente son las previstas en el acuerdo y compromiso mutuo; y si éste se mantiene motivado y prosigue su formación en la forma esperada, identificando en ambos casos los principales aspectos que necesitan correcciones.

Será necesario realizar una evaluación de este tipo a lo menos una vez durante los períodos de observación y de participación progresiva; y otra, al término de ellos.

Como habitualmente esta etapa coincidirá con el período inicial de formación del dirigente, si el responsable no es su asesor personal, deberá coordinar con este último los momentos en que se producirá esta evaluación.

- * **Durante la fase de acompañamiento periódico** los momentos formales de evaluación deben intensificarse en frecuencia y rigurosidad. El responsable debe determinar, de acuerdo a los resultados de ella, si existe crecimiento del adulto en el desempeño de sus funciones y en la realización de las tareas comprometidas o, en su defecto, cuáles son las causas personales o externas que lo impiden.

Esto permitirá definir los grados de refuerzo al apoyo en la tarea, los ajustes y modificaciones que requieren las tareas asignadas, la mantención de las tareas o la asignación de otras nuevas para alcanzar las metas, las rectificaciones que será necesario introducir en el Plan Regional del nuevo dirigente y los plazos en que las situaciones negativas deben ser superadas.

Eventualmente, el resultado de estas evaluaciones podrá producir o anticipar una decisión para el futuro o constituir un registro que sustente la apropiada toma de decisiones al final del mandato.

Para estas evaluaciones se sugiere una periodicidad de tres meses durante el mandato acordado. Este lapso entrega un tiempo prudente para que el nuevo dirigente acceda a las oportunidades de formación que sean necesarias o recupere retrasos en la obtención del perfil requerido.

Evaluación al término del mandato

La evaluación al término del proceso, como su nombre lo indica, es una evaluación final.

Este momento de evaluación debe centrarse sobre lo convenido en el acuerdo y su grado de cumplimiento, incluyendo las modificaciones y ajustes producidos por las evaluaciones periódicas.

Los resultados que arroje esta evaluación proporcionarán los nuevos elementos que orientarán a las personas u organismos que deben adoptar las decisiones para el futuro respecto del nuevo dirigente.

*** ¿Qué evaluar?**

Tanto la evaluación periódica como la evaluación final deben comprender, en un primer momento, dos aspectos fundamentales en relación con los **resultados**.

- **Desarrollo y progreso en el perfil**
Para la evaluación de este aspecto se considerará la mayor o menor correspondencia del nuevo dirigente con las características personales y funcionales definidas para el cargo por la asociación; como también su esfuerzo personal para aproximarse a ellas.
- **Acuerdo y compromiso mutuo**
En este acto, la evaluación debe considerar el cumplimiento de los compromisos asumidos por ambos participantes en el acuerdo.

Por parte de la asociación y sus dirigentes, el cumplimiento de las condiciones básicas comprometidas con el dirigente para el desempeño de sus funciones, la disponibilidad de la formación ofrecida y el apoyo recibido en la tarea.

Por parte del nuevo dirigente, el desempeño de las funciones específicas del cargo, el tiempo dedicado a las funciones, la participación de los módulos previstos en el Plan Personal y el logro de las metas propuestas dentro de los plazos previstos.

En un segundo momento, una vez constatados los resultados que dicen relación con los dos aspectos anteriores, la evaluación debe centrarse en las **causas y circunstancias** que condujeron a esos resultados.

El tercer aspecto que corresponde evaluar con posterioridad a los anteriores, son las **modificaciones, correcciones, refuerzos y ajustes** que es necesario introducir para actuar sobre esas circunstancias.

Es preciso tener presente que, por sus características, ni la evaluación inicial ni la evaluación continua, se pueden sujetar a las reglas dadas en estos párrafos con relación al contenido sobre el que recae la evaluación. La primera, porque al ser inicial, aún no ha transcurrido el tiempo suficiente como para medir progresos; y la segunda, como se efectúa sobre la marcha, no permite un desglose tan pormenorizado como el aquí planteado.

*** ¿Quién evalúa?** La evaluación del desempeño del dirigente considera:

- * su propia evaluación;
- * la del dirigente responsable a quien reporta;
- * la de su asesor personal, si éste es una persona diferente al dirigente a quien reporta; y
- * la de los miembros del equipo en que participa.

El primer responsable de una evaluación es el propio interesado. Su **autoevaluación** es signo de interés, compromiso y autoobjetivación; además de entregar información valiosa, que no es posible de obtener de otra manera.

Durante el proceso de evaluación continua, y luego de efectuada la autoevaluación, también deberá evaluar **el responsable ante quien el nuevo dirigente reporta**, ya que él es la persona indicada para sugerir las correcciones y suministrar los refuerzos que es posible aplicar sobre la marcha.

En los momentos formales de evaluación periódica, ésta comprende a **todos los involucrados en el proceso**, incluyendo al interesado, al dirigente responsable, a todos los miembros del equipo y al Asesor Personal, cuando corresponda.

Para que la participación en la evaluación de las personas mencionadas sea efectiva y objetiva, es necesario que todas ellas conozcan el perfil, las funciones y las tareas comprometidas con el nuevo dirigente.

La evaluación puede también considerar, cuando corresponda, la participación de las personas que reportan ante el nuevo dirigente. Esta modalidad sólo es aplicable cuando se trata de la dirección de un equipo de miembros adultos y en ningún caso es recomendable extenderla a quienes son dirigidos en el ámbito del programa de jóvenes.

La evaluación del desempeño utilizará fundamentalmente dos medios: la medición y la observación.

* ¿Cómo evaluar?

La **medición** se aplicará fundamentalmente a hechos concretos y a resultados cuantitativos, tales como la puntualidad; la asistencia a reuniones; la participación en los módulos de formación convenidos en el Plan Personal; el cumplimiento de tareas y metas dentro de los plazos.

La **observación**, en cambio, se aplicará a conceptos abstractos y a juicios de valor sobre situaciones cualitativas, tales como el logro de los resultados previstos en el compromiso mutuo; las actitudes y aptitudes personales para el cargo; las condiciones en que la persona se ha desempeñado; el crecimiento personal logrado en la función; la calidad del apoyo recibido.

La evaluación y los perfiles de los cargos

La evaluación ofrece además la ventaja adicional de generar una retroalimentación que permite medir si el perfil de los cargos fue establecido apropiadamente. Normalmente los perfiles son diseñados con una cierta pretensión, tratando de describir una persona *ideal* para la tarea en todas sus dimensiones, la que probablemente no esté disponible o ni siquiera exista. Luego de un tiempo de evaluación de una persona concreta en un cargo específico, se estará en mejores condiciones de racionalizar ese perfil.

En todo caso, hay que prevenir frente a la tendencia contraria, esto es, que por un exceso de realismo, se trate de adecuar el perfil a las características de la persona concreta de que disponemos. Esta tendencia distorsionaría el proceso, bajando el nivel del estímulo, provocando conformismo y deteriorando la aspiración a la excelencia que el perfil quiere motivar.

3. Decisiones para el futuro

Según la evaluación del desempeño al final del mandato acordado, es posible definir tres opciones para el futuro del dirigente en la asociación: la renovación del mandato, su reubicación o su retiro.

*** Renovación del mandato**

Se reitera que desde el momento de la suscripción del compromiso mutuo, debe quedar claro que existen estas tres opciones.

Consiste en la confirmación del dirigente en el cargo por un nuevo período. Para que esta decisión sea posible, es necesario que el dirigente lo desee, que su rendimiento lo acredite como apropiado para ese cargo, que la asociación necesite de sus servicios y que las normas institucionales permitan esta renovación.

La renovación del mandato no debe ser hecha en forma táctica. Requiere de un acto formal que permita la revisión del acuerdo original y el establecimiento de uno nuevo que considere la experiencia adquirida e incluya los aspectos de su desempeño que deben ser perfeccionados.

* **Reubicación del dirigente**

Esta decisión implica que la evaluación del dirigente ha demostrado que éste se desempeñaría mejor o prestaría servicios más relevantes en otra función. No obstante, para la adopción de esta decisión, se considerará sin duda el interés del dirigente por el cambio y las necesidades que tenga la respectiva estructura de la asociación.

Esta decisión sería también la apropiada cuando no obstante reunirse todas las condiciones de continuidad de un cargo, las normas institucionales no permiten la renovación por un nuevo período.

Como los cargos de una asociación no constituyen un "escalafón", a través del cual se pueda seguir una "carrera", la reubicación no representa un "ascenso" para quien se ha desempeñado con éxito, como tampoco una "degradación" para quien no lo ha tenido. Se trata sólo de una oportunidad de continuar sirviendo en funciones más apropiadas para el dirigente, sin referencia alguna a la eventual jerarquía de una u otra función.

La reubicación implica igualmente la formulación de un nuevo acuerdo y compromiso mutuo.

*

Retiro

Esta decisión debe ser vista como una opción absolutamente normal en la gestión de los recursos humanos adultos.

El retiro de un dirigente que termina su mandato y no desea continuar prestando su colaboración en la asociación, es una decisión personal que está en el rango de lo esperable y debe ser respetada.

Por otra parte, es una responsabilidad ética de la asociación no renovar ni reubicar a personas que en el cargo asumido han demostrado falta de idoneidad o compromiso. Esta situación puede presentarse incluso antes de la finalización de un mandato.

De ahí que existirán casos en que la decisión de retiro producirá sentimientos de frustración. Para reducir los efectos negativos de esa determinación, su eventualidad debe ser previamente establecida y estar en conocimiento del dirigente los criterios que se aplicarán para adoptarla.

Reconocimiento En todo caso, cualquiera sea la decisión que se adopte sobre el dirigente, siempre debe considerarse el reconocimiento formal del desempeño realizado, si correspondiera. ■

E

ESTRATEGIA

ESTE DOCUMENTO ES PARTE
DE LA IMPLEMENTACION
DE LA ESTRATEGIA



Oficina Scout Interamericana