



Documento de
apoyo

El Asesor Personal de Formación

Concepto y propósito del Asesor Personal de Formación

El APF es un adulto que acompaña y apoya al dirigente durante la etapa elemental de su proceso de formación y al inicio de su perfeccionamiento continuo. Actúa en la misma estructura de la asociación en que se desempeña el participante o en aquella que esté lo más próxima posible, e idealmente ejerce esta función aquel dirigente de quien el participante depende en razón de su cargo, siempre que esté calificado.

El APF es designado por la estructura o autoridad responsable de formación del nivel institucional en que el participante ha sido nombrado, su designación se efectúa de manera que entre en funciones en el momento del nombramiento del participante.

Recordemos que en la etapa de integración del proceso de captación de un dirigente se suscribe un acuerdo y compromiso mutuo formal entre la persona y la asociación, el cual especifica las obligaciones recíprocas entre el adulto y la estructura institucional. Uno de los elementos de este acuerdo es el ingreso del dirigente en el sistema de formación, aspecto que se pretende asegurar con la designación del APF.

Si bien el proceso de captación procura que cada persona que recibe un nombramiento responda lo más ajustadamente posible al perfil establecido para el cargo, la situación más frecuente suele ser que, al iniciar su desempeño, el dirigente necesite aún desarrollar determinadas *competencias* (conocimientos, habilidades) -y es posible que también características personales (actitudes)- para cumplir con éxito las funciones asignadas.

La *función crítica* del APF consiste en facilitar y asegurar el aprendizaje y desarrollo de un dirigente durante la etapa elemental de su proceso de formación, esto es, hasta que obtenga la certificación de calificación formal que otorga la asociación para cada cargo. Su tarea primordial es ayudar al dirigente a reconocer sus propias necesidades de formación y a planificar cómo satisfacerlas, haciendo uso de los recursos disponibles en el sistema de formación de la asociación, así como de otros que se puedan identificar en la comunidad.

Si la persona captada no posee la formación que lo califica formalmente para ser miembro activo, situación que será bastante frecuente, mediante su nombramiento ingresa a la asociación como miembro colaborador. En estos casos el APF tiene, además, la tarea de promover y asegurar que el dirigente alcance su calificación como miembro activo.

Entonces, el APF -como su título lo indica- asegura el carácter personalizado de la formación que propone la Política Mundial de Recursos Adultos. En tal sentido, debe considerar 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 requerimientos singulares de la persona.

Para llevar a cabo su tarea con efectividad, el APF debe tener un mayor conocimiento y vivencia del Movimiento Scout que el dirigente a quien da seguimiento, en la misma línea en que se desempeña el participante, esto es, como dirigente de jóvenes, capacitador o dirigente institucional. También debe ser apropiado para el nivel cultural del dirigente que apoya y generalmente tiene en la vida una posición de mayor experiencia y madurez que aquel.

Además, para propiciar que realice su trabajo con efectividad, es recomendable que el Asesor Personal de Formación no acompañe a más de cuatro adultos a la vez.

Funciones del Asesor Personal de Formación

Con el fin de propiciar y facilitar el aprendizaje, el asesor debe acompañar al dirigente que le ha sido asignado a lo largo de todo el desarrollo de la etapa elemental de su proceso de formación. Este asesoramiento considera diversas acciones específicas cuya descripción y desarrollo constituyen el contenido de este módulo.

- Asistir con el participante o supervisar su participación en el Curso Informativo del período inicial.

Entre las primeras tareas del APF se encuentra la de asistir con el participante o supervisar su participación en el Curso Informativo en aquellos casos en que la persona ha sido nombrada para su primer cargo como dirigente. Durante el curso, cuyo objetivo consiste en entregar una visión general del Movimiento y la información básica que todo dirigente necesita conocer, el APF tiene la oportunidad de compartir una actividad con el participante, percibir su forma de aproximarse a los nuevos conocimientos y formarse una idea general de sus aptitudes y grado de preparación para su labor como dirigente. Por otra parte, se espera que el asesor esté, de esta manera, disponible para actuar como capacitador en este curso.

- Evaluar la experiencia y formación previa del participante y homologar las habilidades adquiridas con anterioridad.

Otra tarea clave al comienzo del proceso de asesoría es evaluar la experiencia, capacidades o habilidades adquiridas por el participante dentro o fuera del Movimiento, antes de asumir su presente cargo como dirigente, y homologar o validar su formación personal previa. Esta tarea puede ser realizada mediante entrevistas con el dirigente a quien se asesora, verificando las certificaciones de capacitación que el participante posea y reuniendo informes acerca de su desempeño en tareas anteriores dentro y fuera del Movimiento.

- Convenir con el participante su Plan Personal de Formación.

Para materializar el carácter personalizado de la formación, se requiere de un Plan Personal de Formación que determine el tránsito de la persona por aquellos módulos y actividades que se estimen necesarios para completar el perfil del dirigente en atención a la función que desarrollará. Este Plan se formula como un acuerdo entre el APF y el participante luego de la asistencia al Curso Informativo y de la evaluación de su experiencia y habilidades previas.

En general, el Plan Personal de Formación comprende los siguientes aspectos:

- La asistencia del dirigente al Curso de la etapa elemental en la línea (y rama) correspondiente.
- Su participación en los módulos que le permiten obtener las competencias indicadas en el perfil previsto para el cargo.
- Las acciones de supervisión y apoyo que se realizarán durante la práctica (período experimental) del participante en el cargo para el cual ha sido nombrado.

Este Plan es adaptable a las circunstancias específicas del período de práctica 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 -por ejemplo debido a un nuevo nombramiento- es necesario 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 disponibles. El Plan puede incluir sesiones de formación no previstas en la malla de módulos.

- Supervisar la participación del dirigente en el curso de la etapa elemental.

El APF debe estar atento a las oportunidades ofrecidas en la estructura más próxima al dirigente para facilitar la asistencia de éste al curso correspondiente de la etapa elemental de formación. Estos cursos son esencialmente funcionales y su objetivo es que el participante adquiera las habilidades básicas para el ejercicio del cargo para el que ha sido nombrado.

Como estos cursos tienen una duración que oscila entre 16 y 18 horas de actividad práctica, suelen ser dictados en un fin de semana, aspecto que debe ser considerado en el Plan Personal para reservar el tiempo correspondiente. Si el curso resultase desagregado en varias sesiones, el APF debe también supervisar que el participante pase por cada una de ellas o tomar las medidas para suplir las sesiones que el participante no haya podido tomar.

Al término del curso es importante que el APF realice una entrevista con el participante con el objeto de apreciar el resultado de su asistencia a la actividad y dar al dirigente oportunidad de exponer los aspectos que le han parecido más relevantes, expresar las dificultades que pueda haber encontrado en algunos temas y solicitar el apoyo que requiere para superarlas.

- Llevar a cabo las acciones de apoyo previstas durante la práctica del participante en el cargo.

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 APF.

Este acompañamiento está conformado por diferentes acciones convenidas entre el participantes y su APF al formularse el Plan Personal de Formación.

Cuando el APF es la persona a la cual el participante reporta en razón de su cargo (un Asistente en relación al Responsable de Unidad, un Director de Distrito en relación al Director de Zona, un Capacitador en relación al Responsable de Recursos Humanos en su Distrito), la supervisión de la práctica se funde con el apoyo en la tarea, previsto en el proceso de seguimiento.

Cuando el APF no es la persona a quien reporta el dirigente, porque ésta no está calificada, la supervisión de la práctica se realiza paralela y conjuntamente con el apoyo en la tarea.

El apoyo en la tarea es la acción continua que debe ser proporcionada al dirigente durante todo el período de desempeño acordado, con énfasis especial durante el tiempo en que el cargo se ejerce a título experimental, para permitir que el dirigente complete su etapa elemental del proceso de formación. Por lo expuesto, el apoyo en la tarea es, a la vez, un elemento clave del proceso de formación y una de las fases del proceso de seguimiento.

El apoyo en la tarea comprende los siguientes aspectos:

- * Acogida e integración del nuevo dirigente: para familiarizar a la persona con las situaciones humanas y materiales que va a encontrar en el desempeño de sus funciones.
- * Acompañamiento que se le dará durante el desempeño. Tiene dos etapas:
 - Acompañamiento inicial para entregar al nuevo dirigente una información más profunda sobre sus funciones y la forma de ejecutarlas (incluyendo tareas específicas a realizar, plazos para su cumplimiento, criterios y periodicidad de las evaluaciones).
 - Acompañamiento periódico, el que considera las siguientes acciones:
 - Apoyo bibliográfico: el Asesor Personal debe *inducir en el nuevo dirigente la lectura y análisis de textos y artículos relacionados con sus funciones* en el Movimiento y con sus necesidades de desarrollo personal. Debe cuidar que la profundidad de estas lecturas sea progresiva y evaluar su asimilación.
 - Entrevistas: constituye el contacto formal y periódico del APF con el dirigente durante su período de práctica supervisada. Deben estar programadas con antelación idealmente elaborando una pauta con los puntos a tratar. Sin embargo deben desarrollarse en un ambiente suelto que dé confianza y permita el diálogo. El dirigente debe tener la posibilidad de exponer sus logros, expresar las dificultades que ha encontrado y solicitar el apoyo que requiere para superarlas.

En adición a las entrevistas pautadas formalmente, el APF debe mantener con el dirigente al que apoya un *ambiente de conversación permanente*.

- Visitas: oportunidades específicas en las que el APF observa directamente las actividades que desarrolla el dirigente en cumplimiento de sus funciones y le muestra cómo aplicar los conocimientos adquiridos. No deben tener el carácter de una inspección, su objetivo es dar al APF mayor información sobre el dirigente y la forma en que éste avanza, verificando en terreno la aplicación de los conocimientos adquiridos y disponiendo nuevas acciones de apoyo.
- Contacto con otras experiencias: el APF debe vincular al dirigente con otras realidades similares, invitarlo y alentarle a tomar contacto, observar cómo otros dirigentes desempeñan la misma función, qué dificultades enfrentan y los criterios que utilizan para adoptar soluciones.
- Realizar las acciones necesarias para que el participante adquiera la habilidad para la función y la formación personal prevista en el perfil que corresponde al cargo que ejerce.

Si bien el apoyo en la tarea es una misión constante de todo responsable respecto del dirigente a quien supervisa, el APF no debe perder de vista que, durante el período experimental en que el participante está realizando la práctica del cargo, este apoyo debe hacer especial énfasis en lograr que el nuevo dirigente adquiera la habilidad para la función y la formación personal prevista en el perfil que corresponde al cargo que ejerce. Este hecho se manifiesta en la calificación formal que otorga la asociación cuando el dirigente completa la etapa elemental de su proceso de formación.

Por esto, además de las acciones propias del apoyo en la tarea, durante el período de práctica supervisada el APF debe convenir con el dirigente acciones específicas destinadas a promover que el participante efectivamente alcance la calificación formal requerida.

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 el participante reporta.

El acompañamiento y supervisión de la práctica puede contener, además de las señaladas para el acompañamiento periódico, 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.
- * Proponer al participante que asuma responsabilidades temporales en otras actividades de la asociación que pondrán de manifiesto el aprendizaje logrado.

- Aprobar al dirigente su etapa de formación elemental; informar de ello a la estructura de la asociación que corresponda y asegurar que el participante reciba la certificación y el reconocimiento respectivos.

El APF debe verificar y certificar que el participante alcance el perfil de egreso propio de la etapa elemental. Esto sólo es posible mediante la evaluación del desempeño, actividad sistemática y continua, integrada en el seguimiento, que tiene por objeto proporcionar la máxima información posible para mejorar el apoyo al dirigente y optimizar su rendimiento.

De esta forma, la evaluación del desempeño cumple las funciones de:

- diagnosticar, ya que permite comprobar hasta qué punto se han conseguido los objetivos propuestos en los procesos de formación y seguimiento;
- pronosticar las posibilidades del nuevo dirigente, para determinar los aspectos en que debiera ser reforzado;
- 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.

Es obvio que la evaluación se enfoca primero en los resultados; sólo después del registro de éstos, se puede pasar a la evaluación de causas y circunstancias que condujeron a esos resultados y de las modificaciones, correcciones, refuerzos y ajustes que es necesario introducir para actuar sobre esas causas y circunstancias.

Es tarea central del APF evaluar el desarrollo y progreso del participante en el perfil requerido para el cargo. Para ello considera 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 por aproximarse a ellas.

El acompañamiento y supervisión 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 APF debe establecer una relación educativa fraterna con el participante, para lo cual se requiere tiempo.

Esta supervisión no tiene una duración predeterminada. Corresponde al APF, 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.

- Promover que el participante inicie su perfeccionamiento continuo participando en el curso correspondiente y formulando un nuevo Plan Personal de 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.

En este sentido, el APF debe estimular al participante para que, inmediatamente después de la obtención de la calificación formal de la etapa elemental, convenga con el dirigente a quien reporta un nuevo Plan Personal de Formación y participe en el curso correspondiente.

Este nuevo Plan normalmente no tiene un punto de término, pero será revisado y reformulado como parte de las acciones de evaluación periódica y al término del mandato.

Perfil del Asesor Personal de Formación

El APF es un adulto o joven adulto, que además de cumplir el perfil pedido para todos los dirigentes scouts, reúne las siguientes características:

- Tiene un mayor conocimiento y vivencia del Movimiento Scout en la misma línea en que se desempeña el participante a quien asesora, esto es, como dirigente de jóvenes, capacitador o dirigente institucional.

Se espera que, antes de convertirse en APF, un dirigente haya desarrollado una experiencia de algunos años sirviendo en uno o más cargos de la asociación. En particular, se recomienda que toda persona que actúe como Asesor Personal, lo haga respecto de dirigentes que ocupen cargos en los cuales el APF tenga experiencia práctica.

- Generalmente tiene en la vida una posición de mayor experiencia y madurez, con respecto al dirigente a quien apoya.

Habitualmente se considera que experiencia y madurez sólo llegan con la edad, por lo que se tenderá a que el APF sea de mayor edad que el dirigente a quien asesora. Sin embargo, esto no siempre es así, puesto que diversas razones de índole profesional, laboral, familiar, etc., pueden permitir a una persona más joven haber adquirido mayor experiencia y madurez que otra persona mayor. Recuérdese que la madurez nunca es global, sólo debe evaluarse en relación con una función o al menos con un conjunto de tareas y en relación con el grupo humano en el que se establecen las relaciones de asesoramiento.

- Es apropiado para el nivel cultural del dirigente a quien apoya.

Se habla con propiedad de cultura y no de instrucción. Lo importante es que el APF pueda hablar en un lenguaje común con el dirigente a quien asesora, que tengan similares referentes culturales, que no se establezca una brecha a partir de un vuelo académico o lingüístico excesivo o por un abordaje demasiado pedestre.

- Sus actitudes le permiten establecer una relación educativa con otro adulto en un plano de enriquecimiento mutuo.

El APF es un mentor, un consejero, un mediador. Crea caminos para que el dirigente transite a una situación de capacidad y preparación para el desempeño exitoso de su cargo. El APF no necesita ser un maestro o profesor, no debiera ubicarse en una posición de superioridad respecto del dirigente que asesora, sólo por el nombramiento que se le ha conferido. Se espera que el APF opere al lado del dirigente, acompañándolo, estimulándolo, orientándolo y colaborando en su crecimiento en el cargo. La superioridad inherente a la mayor experiencia, madurez o preparación no debe hacer perder de vista que el APF también es sujeto de aprendizaje en esta relación. Cada caso de asesoría debiera ser una experiencia de crecimiento tanto para el dirigente como para su APF.

- Dispone del tiempo suficiente para desarrollar con efectividad la responsabilidad que ha asumido.

La tarea del APF requiere de un tiempo de calidad. Si además se supone que todo APF está desempeñando un cargo en la Asociación, es obvio que no es posible desempeñar estas funciones con seriedad si se desea prestar asesoría a muchos dirigentes a la vez o si el APF se desempeña en un determinado lugar y el dirigente a quien asesora lo hace en otro, separado del primero por una considerable distancia. Por esa razón la situación ideal se presenta cuando el APF es aquel dirigente ante quien el participante reporta en razón de su cargo. Si no es posible operar de esta forma, con mayor razón el APF debiera limitarse a cumplir estas funciones respecto de un número muy reducido de dirigentes, en ningún caso más de cuatro.

- Está calificado por la asociación para ser asesor personal.

Normalmente, todo dirigente que haya superado el nivel de calificación formal que corresponde al cargo que desempeña, es decir que haya cumplido la etapa de formación elemental en la línea correspondiente, debiera ser un potencial APF, particularmente si de su cargo dependen otros dirigentes. Sin embargo, se requiere que demuestre una preparación para ejercer las tareas propias de las funciones enunciadas anteriormente y que cumpla los elementos del perfil expresado en estas páginas. Para ello, el Responsable de Recursos Humanos de un Distrito o Zona debe seleccionar y evaluar a los potenciales APF y, si es necesario, ofrecerles la capacitación que puede ayudarlos a alcanzar la calificación para desempeñarse en propiedad.

Algunos aspectos en los cuales convendría que esté capacitado un APF:

- Elementos básicos del aprendizaje de adultos
- Presentación del sistema de formación
- Diseño del Plan Personal de Formación
- El proceso de evaluación del desempeño
- Desarrollo de entrevistas y técnicas para su conducción
- Asertividad y comunicación interpersonal
- Técnicas de solución de conflictos
- El trabajo en equipo