# El estatus que los jóvenes se asignan determina los roles y tareas internas

El estatus es la posición que a una persona se le reconoce por los demás dentro del grupo. Mientras en los grupos formales se basa por lo general en la posición ocupada en la organización formal, en los grupos informales el estatus puede estar basado en cualquier circunstancia relevante para el grupo. En el equipo los jóvenes se asignan estatus entre ellos según la edad, la antigüedad, la experiencia, los vínculos afectivos, las condiciones personales y las habilidades específicas.

Este estatus asignado casi siempre determina el jerárquico formal, aun cuando en el equipo, aparte del Coordinador, no existen demasiados cargos predeterminados. Algunos de esos roles podrían ser los siguientes:

- Coordinador, que ejerce el liderazgo principal, coordina al equipo y lo representa en el Comité de Comunidad;
- Secretario, encargado de mantener el Libro de Equipo, de tomar nota de los acuerdos y recordar a todos los miembros sus compromisos y plazos;
- Tesorero, que administra los recursos financieros del equipo;
- Administrador, que cuida los materiales del equipo y distribuye entre todos las tareas que exige su mantenimiento.





Los jóvenes rotan en estos cargos cada cierto tiempo, sin perjuicio que puedan ser reelegidos. No es conveniente establecer períodos fijos, dejando que la evaluación interna regule este aspecto, cuidando sí que se mantenga un cierto equilibrio entre estabilidad en las funciones y oportunidad de liderazgo para todos.

Paralelamente, se asignan tareas dependiendo de las actividades que se desarrollan. Cargos y tareas son una oportunidad para ejercer responsabilidades, incorporar conocimientos, asumir actitudes, adquirir habilidades y practicar el liderazgo. La práctica de estos roles, su evaluación continua y los ajustes que se introducen, constituyen un aprendizaje progresivo.

Sin embargo, las principales dificultades al interior del equipo se producen cuando la percepción de estos roles se distorsiona o es inexacta. Las diferencias surgen entre las conductas que los demás esperan de quien ejerce un rol (rol esperado), las conductas que quien ejerce un rol cree que debe asumir (rol percibido) y el comportamiento que realmente ejerce (rol representado). La cohesión del equipo, su estabilidad y su permanencia dependen de la coincidencia entre estos tres tipos de roles. Los desajustes entre ellos normalmente generan conflictos y es necesario que el Consejo de Equipo, al evaluar, introduzca las adaptaciones que restituyan el buen funcionamiento.

Las funciones que los jóvenes puedan cumplir naturalmente entre sí en virtud de su rol de educadores de pares, como veremos más adelante, (mentor, tutor, mediador u otras que conecten de alguna manera las anteriores), son parte de la vida de grupo en el equipo y no constituyen cargos.



## Las normas implícitas de los jóvenes crean la cultura interna del equipo

Las normas de un grupo informal son los estándares que comparten sus integrantes y que se presentan como importantes en razón del significado que tienen para ellos. Todos los grupos informales de jóvenes tienen una gran variedad de normas que se comunican de manera verbal y que en muchos casos ni siquiera están explícitamente definidas, pero que de alguna manera son conocidas por todos los integrantes.

De ahí que además de las normas contenidas en la Ley Scout, y que dicen relación con aspectos trascendentes, el equipo se dará naturalmente muchas otras referidas a su forma de funcionar. Estas normas conforman la cultura interna del equipo, que cambia a medida que éste evoluciona y crece, y que se manifiesta en la expresión "así hacemos las cosas en nuestro equipo". Forman parte de esta cultura la manera en que los jóvenes se tratan, el estilo de sus reuniones, los temas preferidos a los que recurren en sus conversaciones, la manera en que se relacionan con el resto de la Comunidad, el grado en que se imitan, la importancia que atribuyen a la puntualidad, la mayor o menor reserva que mantienen sobre sus acuerdos, lo que les parece normal o inaceptable, sus gustos personales, su humor, las relaciones de género.

## Las normas y la cultura interna están influidas por la identificación, el contagio y la inspiración

Es importante conocer que en todos los grupos informales ocurren algunos fenómenos interesantes que se relacionan con la norma, entre los cuales se destacan los que se conocen como la *identificación*, el *contagio* y la *inspiración*.



La identificación es un mecanismo por el cual, para ser aceptado como uno más del grupo, sus miembros adoptan de forma inconsciente las normas y actitudes comunes. Eso hace que se sientan semejantes y disminuye el temor a ser rechazados como "extraños". El contagio, por su parte, hace que las normas y actitudes de un miembro sean transmitidos por imitación a los otros. Una vez que dos o más integrantes actúan de determinada forma, es normal que ese comportamiento sea adoptado también por los demás. Por último, la inspiración se caracteriza por la aceptación natural de las normas y actitudes demostradas por el líder o por quienes ocupan una posición considerada como "superior".

En el equipo estos fenómenos también acontecen. Para sentirse perteneciente a su equipo, el joven o la joven hace cosas semejantes a las que hace el grupo, imita y sigue los ejemplos de sus amigos y acoge naturalmente las reglas establecidas por el o la líder. Estos fenómenos no son buenos ni malos, simplemente son. Pero es tarea de los dirigentes lograr que los Coordinadores de Equipo los conozcan, aprendan a manejarlos y traten de evitar que su excesiva influencia limite la generación de normas en forma libre y consensuada, proceso que es parte de la formación de la conciencia personal y de la autonomía.

## Existe identidad entre las normas de los grupos informales y la Ley Scout

Diversas investigaciones han confirmado que entre las normas aceptadas en los grupos informales de jóvenes, incluso en las pandillas delictivas, están las que fomentan la confianza mutua basada en la verdad, la lealtad y el compromiso entre sus miembros. Se podrá observar la coincidencia que existe entre esta comprobación y los valores contenidos en la Ley Scout.

Esto confirma que la Ley Scout ha sido concebida por el fundador del Movimiento no sólo bajo la orientación de principios éticos, sino también atendiendo a las tendencias naturales de los jóvenes. De ahí que la primera propuesta del método scout a los equipos es que hagan suya la Ley y la consideren entre sus normas fundamentales. A partir del momento en que los jóvenes aceptan en sus vidas la Ley Scout, el equipo comienza a jugar su doble papel como grupo de amigos y comunidad de aprendizaje.



Se podría argumentar que esta inducción de los valores de la Ley Scout entre las normas de los equipos, representa una intervención en la informalidad del pequeño grupo desde la formalidad de la Organización. Aunque esto no debiera llamar la atención tratándose de un movimiento educativo, es de tal fuerza la coincidencia de la Ley Scout con los sentimientos y normas espontáneas de los jóvenes, que la intervención es mínima, especialmente comparada con los beneficios que otorga disponer de un código elemental escrito que guía la vida del equipo. Tan importante como tener un código es el hecho que éste sea autoimpuesto, ya que en virtud de eso el joven pone a su conciencia como maestro y juez de su vida. Es la aceptación de este código lo que constituye la ventaja comparativa del equipo de Caminantes respecto de cualquier otro grupo informal.

En todo caso, la adopción de la Ley Scout siempre pasa por la experiencia personal. Cuando una experiencia es gratificante, es decir, cuando produce buenos resultados, tiende a ser repetida. Si un joven orienta continuamente sus actitudes por los valores de la Ley Scout y haciendo eso se siente gratificado por actuar de acuerdo a lo que piensa y obtiene el reconocimiento de los demás, progresivamente incorporará esos valores en su comportamiento. A través de este proceso la Ley Scout deja de ser algo externo para transformarse en código personal de vida.



# El Coordinador de Equipo es elegido y juega un rol relevante

El liderazgo interno del equipo está determinado por el estatus que los jóvenes se asignan entre ellos. Por eso el Coordinador de Equipo es elegido por los jóvenes y representa al equipo en el Comité de Comunidad. Sería conveniente que los jóvenes rotaran en este cargo, de manera que todos tuvieran la oportunidad de experimentar el liderazgo desde esta función. Lo mismo ocurre con todos los demás cargos en el equipo.

La existencia de un líder en el pequeño grupo es una característica esencial. El joven que se convierte en líder es un integrante muy respetado, que sigue siendo uno más del equipo, pero que cumple ciertas "funciones críticas":

- Contribuye a que el equipo consiga sus objetivos.
- Permite que los miembros satisfagan sus necesidades.
- Mantiene una dirección positiva en todas las reflexiones y acciones.
- Es un mediador en los conflictos del pequeño grupo.
- Se esfuerza por mantener su cohesión.

En Orientaciones para la tarea del dirigente scout, publicado en 1919, Baden-Powell definió para los scouts lo que también es válido para los Caminantes, esto es, que el Equipo de dirigentes trabaja por medio de los Coordinadores de Equipo. En consecuencia, para obtener los mejores resultados con el sistema de equipos se debe depositar verdadera y completa responsabilidad en los Coordinadores. Antes, el fundador ya había expresado que "si sólo se les asigna una responsabilidad parcial, los resultados también serán parciales". (Gaceta de la Oficina Nacional, Gran Bretaña, mayo de 1914).

El líder no es un joven que hace el gusto de los dirigentes, ni uno que lo sabe todo. En la medida en que es posible esperarlo a su edad, requiere visión, objetivos claros, capacidad de comunicación y voluntad para trabajar y cooperar, tanto hacia el Comité de Comunidad y el equipo de dirigentes, como hacia sus compañeros de igual o menor madurez. Centra su actividad en iniciar diálogos que fomenten y mantengan compromisos orientados a la cooperación en las acciones proyectadas. Debe ser a la vez abierto, animando el espíritu común; y fuerte de carácter, interviniendo para conseguir los objetivos que el equipo se ha propuesto.



Aunque en esta edad los jóvenes dan la impresión de estar menos interesados en los símbolos de pertenencia que cuando estaban en la Rama Scout -muchas veces para tratar de significar que ya son grandes y "han superado" ciertas etapas propias de los niños- los símbolos y ritos siguen teniendo un fuerte impacto en sus vidas. Recomendamos mantener algunos:

- Mediante la elección de un nombre el equipo afirma su individualidad, el sentido de
  pertenencia de sus miembros y su autonomía. Tratando de que se mantengan ciertos
  cánones estéticos, los propios jóvenes elegirán el nombre de su equipo. Una elección
  apropiada y de buen gusto ayudará a que los demás comprendan el espíritu que anima al
  equipo.
- El Libro del Equipo es un libro en el que pueden registrarse los acuerdos y sucesos importantes de la vida del equipo y de sus miembros. Muchos jóvenes lo mantienen como un sitio web al que sólo ingresan los miembros del equipo y a través del cual se comunican. La responsabilidad de mantenerlo actualizado se asigna periódicamente a un miembro del equipo.
- El local del equipo, siempre que sea posible, es un espacio que debiera ser exclusivo. En él se realizan las reuniones del equipo y se guardan los materiales y demás pertenencias. Si está ubicado en el local del Grupo Scout tendrá a la vez un efecto demostración sobre los jóvenes de otras secciones, lo que tiene importancia.

Es probable que cada equipo genere otros elementos simbólicos tales como saludo, lema, códigos secretos, silbido de reconocimiento y otros. Sin dejar de respetar las iniciativas de los jóvenes, los dirigentes deben fomentar en este sentido una cierta sobriedad y elegancia, procurando que no se recarguen sus símbolos de pertenencia de elementos artificiales que los presenten como grupos herméticos o infantiles.

# su carácter de espacio afectuoso donde se comparte con los amigos

Hemos visto que la principal motivación de los jóvenes para pertenecer al equipo es compartir con un grupo de amigos que sirven de apoyo. Este es el signo distintivo del equipo y nunca debe perderlo.

Por distintos motivos los miembros de un equipo pueden demorarse en alcanzar los objetivos educativos que se han propuesto, pero si su equipo se mantiene como una comunidad de amigos felices de estar juntos, siempre tendrán posibilidades de recuperarse y lograr todos sus propósitos. La alternativa contraria no existe. No es posible que un equipo funcione como un "ámbito de aprendizaje" si antes no es una "forma de organización" basada en la relación de confianza existente entre sus miembros. Los seres humanos somos básicamente emocionales, por ello nos cautiva la música. La "música" que existe en un equipo son las emociones que flotan en el ambiente, las que están estrechamente relacionadas con el clima que existe en el equipo y en la Comunidad.

El equipo es un lugar donde prima el afecto y, para ser real, el afecto se ha de experimentar. Esto será reforzado en la medida en que los dirigentes traten a los jóvenes con afecto, creando en la Comunidad una atmósfera cálida para la interacción de los equipos. El afecto se aprende como conducta hacia los demás en la medida en que uno lo experimenta. Si la Comunidad tiene una estructura verticalista y encasillada, con dirigentes distantes, para quienes las interacciones con los jóvenes no constituyen una prioridad, esto influirá en el estilo de liderazgo que aplicarán los Coordinadores de Equipo y, por consecuencia, en la totalidad del equipo, deteriorando su carácter de grupo de amigos.

En la Comunidad el afecto es central, las personas se escuchan unas a otras; el humor es espontáneo y brinda apoyo, no es hiriente; los jóvenes se ayudan unos a otros y celebran los buenos resultados de todos; los visitantes son recibidos con sonrisas; se observa un absoluto respeto por las opiniones ajenas, aunque no se compartan; y el cariño es auténtico, no artificial. En este ambiente, los jóvenes pueden consolidar y profundizar su amistad en el seno de los equipos, cumpliéndose el primer objetivo del sistema, a partir del cual se edifica el segundo: ser una comunidad de aprendizaje.



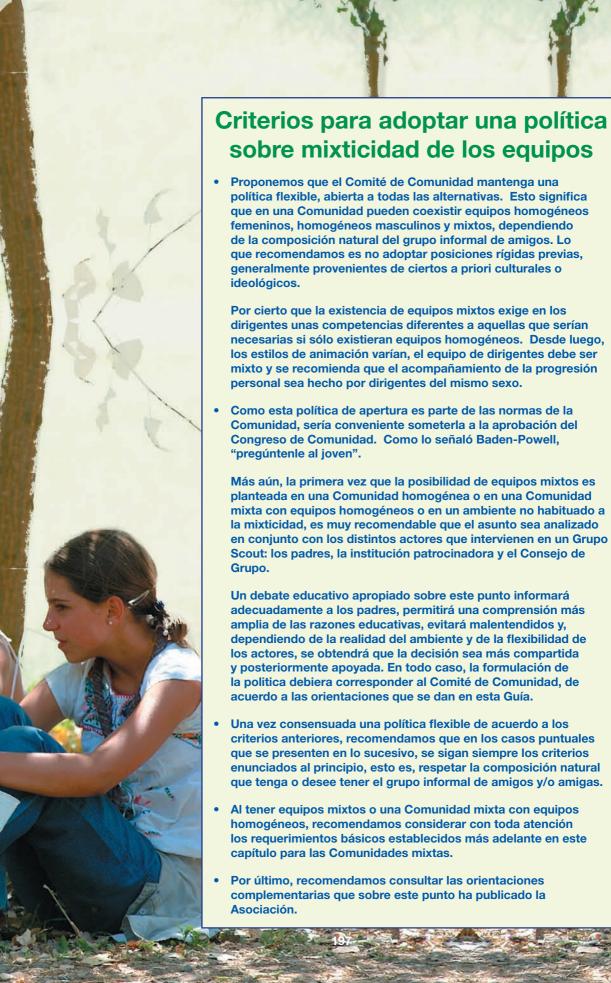
## El Equipo puede ser mixto u homogéneo en cuanto a sexo

Aun cuando en esta edad el tema de la mixticidad no es tan recurrente como en la Rama Scout, el asunto podría generar controversias. Hay que tener presente que el debate casi siempre se presentará contaminado con costumbres, tradiciones, temores, modas y conceptos culturales e ideológicos. Para resolver la disyuntiva proponemos adoptar algunos criterios que procuran mantener coherencia con el sistema de equipos propuesto por el método scout:

- En primer lugar, debiera considerarse la estructura natural del grupo informal de amigos. Si hemos insistido en que el equipo operará como comunidad de aprendizaje en la medida en que se respete su carácter de grupo informal, aparece clara la primera regla que se debiera seguir: si el grupo informal que se constituye en un equipo de Caminantes es mixto en cuanto a sexo, el equipo igualmente deberá serlo; y si es homogéneo, el equipo también lo será.
- Igual criterio debiera adoptarse respecto a la incorporación de nuevos miembros. Si el equipo desea continuar siendo homogéneo o mixto o desea cambiar este carácter, será su Consejo de Equipo el que tendrá que resolver el asunto.

 Los dos criterios anteriores no afectan la herencia de una cultura particular ni las concepciones educativas de un determinado medio, ya que si de acuerdo a esa cultura y a esas concepciones los grupos informales de amigos no son mixtos, entonces los equipos naturalmente tampoco lo serán. La recomendación no consiste en actuar "contra cultura" sino a favor de prolongar en el equipo de Caminantes la manera de ser del grupo informal.

No obstante lo dicho, es bueno preguntarse ¿cuál es la tendencia natural de los jóvenes en esta edad? Entre 15 y 18 años, casi en todas las culturas, los grupos de amigos tienden a ser mixtos. No obstante, los equipos de Caminantes no siempre siguen la misma regla. En un análisis longitudinal a posteriori, efectuado durante 10 años en tres Grupos Scouts de un ambiente de clase media de un país latinoamericano, se observaron diversas alternativas: equipos mixtos en un Grupo Scout patrocinado por un colegio religioso que sólo tenía alumnos hombres; equipos exclusivamente femeninos en una Comunidad que funcionaba en un colegio de mujeres; y equipos mixtos coexistiendo con equipos homogéneos por sexo en un Grupo patrocinado por una parroquia.





Si bien la expresión es reciente, la educación por los pares es un concepto inherente al sistema de equipos. Con palabras diferentes ha sido ya delineada en estas páginas y desde sus orígenes ha sido practicada por el Movimiento Scout. Como el pequeño grupo está simétrica y horizontalmente estructurado, la relación es mayormente igualitaria, lo que contrasta con las relaciones entre los adultos y los jóvenes, las que están asimétrica y verticalmente estructuradas.

Esto permite que el equipo desarrolle la interacción, cooperación e influencia mutua entre los jóvenes de edades equivalentes, lo que junto con responder a sus necesidades atrae espontáneamente su interés. Es este atractivo del equipo el que Baden-Powell utiliza para convertir al pequeño grupo en una comunidad de aprendizaje, como se analiza en este capítulo.

Actualmente el concepto de educación por los pares se ha difundido internacionalmente a través de los procesos de prevención del SIDA. Como los jóvenes se inhiben fuertemente de preguntar a un adulto sobre la sexualidad, muchos programas de prevención del SIDA educan jóvenes en cursos especiales para que estén en condiciones de transmitir sus conocimientos a sus compañeros y amigos. De la prevención del SIDA la educación por los pares se ha extendido con éxito a métodos preventivos relacionados con la violencia y la delincuencia, y también con la salud, especialmente en la prevención del consumo de tabaco, alcohol y drogas.

Este redescubrimiento de la educación por los pares fuera del ámbito scout ha reducido el alcance del concepto, ya que sólo lo aplica respecto de determinados jóvenes que demuestran condiciones y que reciben una capacitación específica para la tarea, mientras que en el Movimiento Scout la posibilidad de ser un educador de sus pares está abierta a todos los jóvenes como parte del sistema mismo. Lo que el Movimiento Scout podría aprender de este resurgimiento, es la idea de dar capacitación específica a los jóvenes y así desarrollar sus condiciones innatas para que hagan con mayor calificación lo que siempre han hecho naturalmente.

La educación por los pares es importante para generar comportamientos porque "animadores" y "animados" están próximos unos de otros y el nivel de interacción entre ellos es elevado. Además la influencia de los pares, como ya lo hemos visto al hablar de los fenómenos de identificación, contagio e inspiración, es un tipo de fuerza que mueve a los jóvenes a hacer cosas que otros pares están haciendo.

Por lo mismo, el grupo de pares puede tener influencias positivas o negativas. De hecho, se ha comprobado que los adolescentes tienden a participar en conductas de alto riesgo si sus amigos participan en ellas; y estudios longitudinales han encontrado que un buen índice predictor de que jóvenes adultos fumen es que hayan tenido amigos fumadores cuando eran adolescentes.

De ahí que la función de un joven como animador de sus pares consiste en reforzar los aspectos positivos limitando los negativos. Para reforzar el aspecto positivo del grupo, las experiencias recientes indican que el animador de pares debe reunir algunas condiciones: a) tener una edad similar a la de los jóvenes que apoya; b) ser visto como uno más del grupo y no como el representante o vocero de los adultos en el grupo; c) ejercer una autoridad exenta de autoritarismos; y d) estar capacitado para suministrar información u orientación pertinentes.

Las tres primeras condiciones se dan naturalmente en los equipos de Caminantes y la cuarta puede ser reforzada por las asociaciones scouts mediante cursos especiales para Coordinadores de Equipos y Responsables de Grupos de Trabajo. Esta capacitación deberá comprender un tipo de aprendizaje que los habilite técnicamente para ejercer de manera más efectiva su función de animador de pares, ya sea como mentor, mediador o tutor (ver recuadro en página siguiente), lo que reforzaría su liderazgo y tendría un interesante efecto demostración en los demás jóvenes, que también están llamados a actuar como animadores de pares.



## Los pares actúan como mentores, mediadores o tutores

La educación por los pares, según las distintas experiencias realizadas actualmente, ofrece tres posibilidades distintas al animador de pares: actuar como mentor, mediador o tutor. Estas posibilidades no son cargos sino roles, que al menos en la Comunidad de Caminantes no se asignan y cuyo ejercicio puede ser circunstancial o continuo, más o menos intenso, dependiendo de las características de las personas y de la situación en que se encuentren.

#### **Mentor**

Un joven o una joven actúan como mentor cuando conducen a otro u otra en una dirección positiva, prestándole atención, escuchándolo, transfiriéndole competencias, poniéndose en su lugar y sintiendo con él o ella. Ya sabemos que una sugerencia venida de un par es a menudo más aceptable para un joven que la misma sugerencia venida desde un adulto.

El Coordinador de Equipo juega un rol de mentor cuando está atento a las dificultades que enfrentan sus compañeros. Los escucha, les proporciona apoyo y les ofrece consejos sin juzgarlos. Es lo que hace cuando los ayuda a autoevaluarse y a proponerse objetivos de crecimiento.

Por supuesto que existen distintos "niveles" en los que se puede actuar como mentor de otra persona. No se puede pedir a un joven que tiene 17 ó 18 años que se sitúe en los niveles más elevados, pero algunos serán consejeros ocasionales y otros podrán ser verdaderos "modelos".

Ser mentor supone ciertas capacidades tales como: • Escuchar y analizar el mensaje que se recibe. • Establecer una comunicación fluida con un amigo. • Ponerse en la situación del otro como si fuera propia y tener amplitud de perspectivas. • Elaborar y proponer objetivos.

#### **Mediador**

Un joven o una joven actúan como mediadores cuando proveen a sus pares de procesos para resolver conflictos.

Proyectos de pares mediadores han sido usados desde hace varios años para orientar comportamientos en numerosas escuelas en Canadá y Estados Unidos. Estos programas incorporan a niños y jóvenes desde el jardín de infancia hasta el término de la enseñanza secundaria y escogen estudiantes con características tanto de líderes positivos como negativos.

Los cursos tienen una duración no mayor de 30 horas y a través de un proceso interactivo comprenden la reflexión sobre distintos estilos de relaciones interpersonales, el análisis de métodos de solución de conflictos y el aprendizaje y práctica de habilidades específicas. En apoyo se utiliza una combinación de materiales escritos, lecturas, videos, discusiones y desempeño de papeles. En una experiencia canadiense sorprendió que los mediadores más efectivos, en términos de habilidades adquiridas y compromiso con el proceso, fueron los jóvenes que durante mucho tiempo habían sido considerados como líderes negativos (Peer Mediation as an Alternative to the Criminal Justice System, June Maresca. Canada's Children. Promising Approaches to Issues of Child and Youth Violence, published by the Child Welfare League of Canada, 1996).

Dentro de la Comunidad de Caminantes, las tareas que habitualmente realizan los Coordinadores de Equipo implican funciones de mediación, tales como:

- Dirigir el Consejo de Equipo, en que se discuten diferentes intereses y es necesario llegar a un consenso sobre una actividad o proyecto a realizar.
- Conducir el análisis de un problema y proponer soluciones.
- Manejar una negociación y dar origen a un acuerdo entre varios puntos de vista diferentes.
- Resolver conflictos interpersonales en el interior del equipo.
- Representar a su equipo en el Consejo de Comunidad.

#### **Tutor**

Un joven o una joven actúan como tutores cuando instruyen a otro joven o a otra joven en un campo donde el primero es un experto y el segundo un aprendiz. Puede que ambos tengan la misma edad o el primero sea un poco mayor, pero el concepto de tutoría entre pares implica que no hay gran diferencia de edad entre ambos. Una variedad de estudios ha mostrado que estas tutorías han sido más efectivas que las prácticas tradicionales de tutoría a través de los profesores, especialmente en el caso de estudiantes con discapacidades.

El éxito del sistema se debe a que tutores y quienes reciben tutoría hablan un lenguaje más similar que aquel que utilizan los profesores con los estudiantes y a que la parte experta no está tan lejos de la parte novicia en autoridad y conocimiento. Además el joven que recibe tutoría de un par siempre juega un rol menos pasivo que aquel que tiene una relación de instrucción con un adulto. Estando más cerca en conocimiento y estatus, el joven que aprende en una relación con otro joven se siente libre para expresar sus opiniones, hacer preguntas y correr el riesgo de anticipar soluciones no probadas. La interacción entre tutor y aprendiz es balanceada y espontánea; y las conversaciones entre uno y otro son equiparadas, no obstante que la relación no es exactamente igual en estatus.

Se han identificado 3 condiciones que son necesarias para una efectiva transmisión de conocimiento a través de las tutorías entre pares:

- 1. El tutor provee ayuda relevante, previamente elaborada de manera apropiada.
- 2. La ayuda es oportuna y comprensible para el nivel del aprendiz.
- 3. El tutor ofrece al aprendiz la oportunidad de usar la información recibida y el aprendiz obtiene un provecho de esta oportunidad.

En la educación formal existen obstáculos que dificultan la aplicación de programas de pares tutores: las concepciones tradicionales, la resistencia de los profesores, la posible impaciencia atribuida a los tutores, los problemas derivados de la selección del tutor, los temores y prevenciones de los padres, las implicancias que tiene para la organización escolar, la falta de experiencia de los tutores, la falta de habilidades de los profesores para preparar adecuadamente a los jóvenes tutores y otras.

En el Movimiento Scout, en cambio, la tutoría por los pares ha estado implícita en el método desde un comienzo. Sin embargo, es necesario tomar conciencia de sus posibilidades y desarrollar acciones destinadas a fortalecerla a fin de optimizar sus resultados, como el caso de los cursos especiales antes sugeridos.

#### Educación por los pares y competencias relacionadas con las actitudes

El concepto de pares educadores está estrechamente vinculado a las competencias relacionadas con las actitudes o "habilidades para la vida", ya que éstas son muy necesarias para que los pares ejerzan las funciones de mentor, animador o tutor. Algunas de las competencias de este tipo que es necesario manejar por parte de los jóvenes son las siguientes:

- Elaboración de objetivos
- Toma de decisiones
- Manejo de la agresividad
- Resistencia a las presiones
- Análisis de mensajes
- Solución de problemas

- Solución de conflictos
- Responsabilidad social
- Habilidades de comunicación
- Empatía y amplitud de perspectivas
- Uso y organización del tiempo
- Manejo de proyectos y planificación



### El grupo de trabajo

Los grupos de trabajo están conformados por jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad o de Comunidades diversas, a quienes los une su interés en la tarea a realizar a través de una actividad o un proyecto.



Esta identidad de intereses no implica que en los grupos de trabajo no existan relaciones interpersonales, pero ellos están fundamentalmente orientados por la tarea. Son una excelente oportunidad para que los jóvenes logren y practiquen competencias y para que se inserten socialmente, descubriendo nuevas realidades y perfeccionando sus habilidades sociales.

Al grupo de trabajo lo dirige un Responsable que es aquel participante en el proyecto que está mejor preparado para realizarlo o para abordar las tareas que corresponden al grupo y que ha demostrado poseer competencias de dirección. De acuerdo a las categorías antes establecidas, siempre desarrolla la función de tutor. Por ese motivo y por el hecho de que al grupo de trabajo pueden integrarse jóvenes de otras Comunidades, sugerimos que el Responsable sea designado por el Comité de la Comunidad que lleva adelante el proyecto.

En su proceso de búsqueda de la identidad los jóvenes experimentan en diferentes campos, por lo cual los grupos de trabajo son esencialmente temporales y se arman y desarman según si se da inicio o término a una actividad o a un proyecto.

#### Diferencias entre EQUIPO y GRUPO DE TRABAJO

#### **EQUIPO**

Grupo de amigos de la misma Comunidad



Orientado más a la relación. El nexo que vincula a los integrantes es la relación de confianza existente entre ellos.

Esencialmente estable, formado "con ánimo permanente".

Satisface principalmente la necesidad de apoyarse mutuamente y ayudarse a crecer.

Los integrantes conforman un grupo reducido de amigos, altamente selectivo.

Tiene de 4 a 6 integrantes.

Sus integrantes tienden a tener una edad similar (composición horizontal).

Las tareas que realiza suelen ser actividades fijas, aunque puede involucrarse en actividades variables.

El Coordinador de Equipo es elegido por los jóvenes integrantes en razón de su liderazgo y su actividad se centra en las funciones de mentor y mediador.

El liderazgo tiende a basarse en la relación.

Tiene una sola estructura formal: el Consejo de Equipo.

Los roles y tareas internas suelen corresponder a las características de los grupos permanentes (Coordinador, Secretario, Tesorero, Administrador).

Suele tener símbolos de pertenencia.

Responde más a las características del grupo informal.

#### **GRUPO DE TRABAJO**

Jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad o de Comunidades diversas



Orientado más a la tarea. La integración está mayormente determinada por el interés en la actividad o proyecto a realizar.

Esencialmente temporal, formado para la realización de actividades o proyectos específicos.

Satisface principalmente la necesidad de alcanzar logros concretos mediante la realización de actividades y proyectos.

Los integrantes tienen interés en una tarea, actividad o proyecto, y su relación es buena, aunque no necesariamente medie amistad profunda.

El número de integrantes es muy variable, ya que depende de la naturaleza y complejidad de la tarea.

La variedad de intereses y competencia de sus integrantes determina composiciones verticales u horizontales.

Las tareas son siempre actividades variables, con un fuerte componente relacionado con la inserción social.

El Responsable del Grupo es el participante que está mejor preparado para la tarea, por lo que cumple la función de tutor.

El liderazgo se apoya en las competencias.

Su estructura formal depende de las necesidades planteadas por la actividad.

Los roles y tareas internas se determinan en función de los distintos aspectos de la actividad o proyecto a realizar.

La identidad como grupo no suele ser un tema relevante.

Representa más las características de un grupo formal.



## Proyectos, actividades y tareas deben ser apropiadas

La elección de proyectos y actividades a realizar por parte del grupo de trabajo debe ser proporcional a sus recursos humanos y materiales disponibles, y la asignación de tareas entre sus miembros debe guardar relación con sus competencias. Si las actividades no son lo suficientemente desafiantes y las tareas son mínimas, faltará motivación. Y si las actividades exceden la capacidad del grupo o las tareas son muy exigentes, se provocará una sensación de frustración.

Este ajuste entre proyectos, actividades, tareas y recursos disponibles, es parte del aprendizaje de los jóvenes, al que se adaptan mediante el proceso continuo de ensayo y error. De no lograrse avances en este aspecto, es tarea de los dirigentes apoyar al Responsable del Grupo de Trabajo para que cree las condiciones que permitan al grupo hacer este ajuste.

## Cambio en la conducta de "todo" el joven y aprendizaje "entre todos" los jóvenes

El aprendizaje que se logra en el grupo de trabajo, y también en el equipo, está destinado a producir un cambio en la conducta, ya sea en términos de conocimientos (saber), de habilidades (saber hacer) o de actitudes (saber ser). No es sólo un incremento de los conocimientos -como ocurre básicamente en la sala de clases o en un grupo de estudio escolar- sino un crecimiento interior de la persona en todos los aspectos que forman su personalidad: cuerpo, inteligencia, voluntad, afectos, solidaridad y espiritualidad. Es un aprendizaje de "todo" el joven.





En todos los planos descritos en el párrafo anterior, el aprendizaje al interior del grupo permite la respuesta en el momento preciso, lo que significa que en vez de acumular un cierto "stock" de hechos y datos en las mentes de los jóvenes hasta que sea necesario su uso en un momento posterior, dichos datos se pueden utilizar sobre la base de su aplicación en el momento oportuno.

Lo aprendido se olvida con facilidad si no encuentra eco en problemas reales. En cambio en el grupo de trabajo el aprendizaje se produce porque el dato relativo a un tema específico se asimila en el momento en que se necesita. Si la primera vez que un joven debe poner en funcionamiento un grupo electrógeno recibe la ayuda de otro más experimentado, bajo cuya mirada aprende a maniobrar la toma de aire para obtener un encendido rápido, se habrán unificado enseñanza y aprendizaje en un mismo acto.

## En el grupo de trabajo se aprende "en equipo" a través de la secuencia de actividades

Dijimos que en el pequeño grupo el aprendizaje era en parte consciente y en parte inconsciente. Esto se logra porque el aprendizaje en equipo, especialmente con relación a los proyectos y actividades variables, sigue un ciclo que se repite constantemente, y que va pasando sucesivamente de lo más concreto a lo más abstracto y de lo más activo a lo más reflexivo.



- Por medio de la reflexión colectiva, los miembros del grupo se transforman en observadores de sus propios actos y pensamientos. Generalmente esta fase se inicia con la evaluación de una actividad o una tarea: ¿cómo funcionó? ¿qué pensábamos y sentíamos cuando lo estábamos haciendo? ¿qué circunstancias nos afectaron? ¿qué falló? ¿vemos ahora las cosas de otra manera? ¿resultó mejor de lo pensado? ¿por qué? Es una fase muy rica en opiniones divergentes, donde destacarán los y las jóvenes que tienen capacidad para ver las cosas desde distintos ángulos, los que siempre tratan de encontrarle "cinco patas al gato". Hay que estimular esta manera de pensar, que aunque a veces puede ser descabellada, es un paso necesario para la creatividad y la innovación.
- De manera muy natural, casi imperceptible, la reflexión desemboca en una comprensión compartida de lo que pasó, buscando lazos y conexiones entre lo que se hizo y lo que se podría hacer. ¿Cuáles son los caminos que podríamos seguir en adelante? ¿qué hemos aprendido? ¿qué podríamos hacer a continuación? Es el momento de pensar ordenando las ideas, afinando la visión, encontrando alternativas posibles y descubriendo similitudes entre los hechos. Es el momento en que se destacan los "descubridores de conexiones", los que tienen capacidad para encontrar motivos por los cuales las cosas ocurrieron de una determinada forma.
- Luego viene la planificación conjunta, en que a partir de las posibilidades generadas en la etapa anterior se toman decisiones y se diseñan entre todos las cosas que se van a hacer en lo sucesivo. Esta etapa incluye generalmente cambios en la manera de actuar y en los roles de los integrantes. La decisión implica el aprendizaje de tomar opciones: "esto es lo que vamos a hacer y por estas razones". Aquí aparecen los y las jóvenes con "pensamiento convergente", buenos para idear soluciones, propensos a

experimentar, que se impacientan por desplazarse rápido hacia un cierto punto que desemboque en la acción.

Por último se produce la acción coordinada, en que cada cual trabaja en diferentes tareas encaminadas a un mismo objetivo, respaldados por el análisis de todas las etapas precedentes. En esta fase se destacan "los prácticos", especialistas en acomodar la teoría a la realidad; y si ven que la teoría no funciona, demuestran una capacidad natural para hacer ajustes sobre la marcha, lo que los hace esenciales.

Cuando se termina la actividad o la tarea, se regresa de inmediato a la etapa reflexiva: ¿cómo funcionó? Y el ciclo sigue su curso interminable.

No siempre se reúnen en un pequeño grupo los distintos estilos o tipos de inteligencia que hemos descrito con ocasión de cada fase. Sin embargo, la práctica continua de este ciclo de aprendizaje hará que afloren y se desarrollen todos los estilos que están potencialmente presentes en el grupo de trabajo. Si no aparecen todos, el Responsable sabrá dónde están los puntos débiles y los dirigentes le ayudarán a compensar esa carencia. Si todos esos estilos se manifiestan, el pequeño grupo tendrá resultados muy fructíferos, pero el clima

interno será agitado y el Responsable tendrá que aprender a orientar los debates en un grupo

valioso pero difícil de gobernar.

Tampoco se seguirán en un principio todas las fases como aquí han sido descritas, lo que se logrará progresivamente en la medida en que se aplique el ciclo y que los jóvenes se habitúen a él.

Las etapas en que se comparte la comprensión de un problema y se planifica en conjunto, desarrollan en los jóvenes la capacidad de abstraer, uno de los requisitos en la formación del conocimiento. Por su parte, la acción coordinada y la reflexión colectiva desarrollan la capacidad para ser concreto, un componente importante de la realización personal.

A su vez, planificación conjunta y acción coordinada están en el terreno del *actuar*, mientras reflexión colectiva y comprensión compartida se sitúan en el terreno del *pensar*. Esto permite que los jóvenes aprendan que todos los actos de su vida se moverán sobre la concurrida línea que va y vuelve constantemente del pensamiento a la acción, de la práctica a la teoría.





Una de las ventajas de este aprendizaje cíclico es que los jóvenes lo practican casi sin darse cuenta. Si progresivamente los dirigentes procuran que los Responsables de los grupos de trabajo y Coordinadores de equipo asuman que su principal papel es mantener la "rueda" del aprendizaje en movimiento, esta forma de actuar se convertirá en un modo de vida para los jóvenes, tal como el método científico es un modo de vida para quienes se dedican a la investigación.

Al hacerse consciente este ciclo, los jóvenes no sólo aprenderán, sino que también aprenderán a aprender, lo que hoy se conoce como "potencial de aprendizaje" o "metaprendizaje" y que Baden-Powell denominaba "autoeducación". En un sistema de formación centrado en los contenidos, en el mejor de los casos se aprende, pero se aprende de forma estática, con la ilusión de que se aprendió para siempre. En un sistema centrado en los procesos, se aprende de forma dinámica, porque se aprende a aprender.

En un mundo contemporáneo en cambio incesante, en el cual lo que más cambia es la velocidad del cambio, de poco sirve centrar el aprendizaje sólo en los contenidos, ya que lo que hoy se aprende, mañana estará obsoleto. Si por el contrario, el aprendizaje enfatiza los procesos, se está aprendiendo a aprender, a desaprender y a reaprender, sabiendo encontrar los contenidos, o producirlos, en el momento en que se necesitan.

Eso es lo que pasa en los grupos de trabajo y en los equipos en términos de aprendizaje, o lo que "debiera pasar" si aplicamos apropiadamente el sistema de equipos. Los procesos no se aprenden escuchando charlas ni haciendo pruebas. Se aprenden viviéndolos, por lo cual el equipo y el grupo de trabajo, donde todo es vida, son espacios privilegiados para aprender procesos.

Para que este aprendizaje ocurra y ocurra bien, necesitamos además crear un "campo de aprendizaje".

