

# CAJA DE HERRAMIENTAS

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
LA POLÍTICA DE ADULTOS EN  
EL MOVIMIENTO SCOUT

COMPETENCIAS

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESENCIALES



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Construir un Mundo Mejor

Adultos en el Movimiento Scout



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Construir un Mundo Mejor



© World Scout Bureau Inc.  
Adultos en el Movimiento Scout  
Septiembre 2018

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamerica

Edificio 172, Ciudad del Saber  
Ciudad de Panamá, República de Panamá

Tel.: (+507) 317-1158

[interamerica@scout.org](mailto:interamerica@scout.org)

[scout.org](http://scout.org)

Este documento se produjo como parte de la Caja de Herramientas para la implementación de la Política de Adultos en el Movimiento Scout en colaboración con un grupo de voluntarios de la Región Interamericana.

Se autoriza la reproducción y uso a las Organizaciones Scout Nacionales y a las Asociaciones que son miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Se debe dar crédito de la fuente.



# CAJA DE HERRAMIENTAS

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
LA POLÍTICA DE ADULTOS EN  
EL MOVIMIENTO SCOUT

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESENCIALES

# INTRODUCCIÓN

## Presentación

La Política Mundial de Adultos en el Movimiento propone dentro de sus principios el enfoque por competencias, el cual nos invita a pensar en la gestión de los Adultos de manera integral, consolidando acciones de gestión que permitan identificar, desarrollar y poner en práctica las competencias de los adultos con el fin de ser más idóneos en las funciones que realizan dentro de la organización.

El enfoque por competencias propone el desarrollo de dos tipos de competencias:

**Competencias Esenciales:** Generales para todos los adultos de la organización sin importar su cargo o función ya que están relacionadas con los valores y misión de la organización.

Son ellas:

- Adaptabilidad al Cambio
- Aprendizaje y desarrollo personal
- Compromiso
- Conciencia organizacional
- Planeamiento Estratégico
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo

**Competencias específicas:** Identificadas para cada cargo o función y que atienden directamente las necesidades técnicas de la organización en los cargos de las tres áreas estratégicas: Programa de Jóvenes, Adultos en el Movimiento Scout y Desarrollo Institucional)

En este sentido, este diccionario está dirigido a los responsables de la gestión de los adultos en las Organizaciones Scout Nacionales y presenta una propuesta para su esquema de competencias esenciales explicando de forma práctica su uso para el posicionamiento de las competencias en cada uno de sus cargos o funciones.

Entendiendo que cada Organización Scout Nacional tiene su propia cultura y estructura, este diccionario es flexible en cuanto a la inclusión de competencias adicionales o la elección de una cantidad diferente de niveles de dominio, pero sugiere que se mantenga el esquema propuesto como una forma de mantener la coherencia con los demás principios propuestos en la política.

El objetivo de este documento es consolidar la descripción de las competencias esenciales y sus niveles, propuestas en la Política Regional de Adultos en el Movimiento Scout como base para la construcción de un esquema de competencias necesarias para el desempeño óptimo de los adultos de la organización en sus diferentes cargos o funciones.

Esperamos que esta herramienta contribuya a la estructuración e implementación de los Modelos de Gestión de Adultos en sus Organizaciones como paso importante para el fortalecimiento, desarrollo de capacidades y crecimiento de nuestro movimiento.

## COMPETENCIAS ESENCIALES

### Descripción de los niveles

Para este esquema propuesto, cada competencia se presenta en tres niveles de desarrollo, cada uno evidenciado en conductas observables. Los niveles para este diccionario son 3 descritos cada uno así:



#### NIVEL 1: Comprensión y Aplicación.

Buen nivel de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran ejecución, comprensión y establecimiento de relaciones entre elementos en términos de causa-efecto.



#### NIVEL 2: Análisis y Síntesis

Nivel alto de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran análisis y reconocimiento de los elementos y los resultados de su aplicación y facilidad para encontrar soluciones a las situaciones.

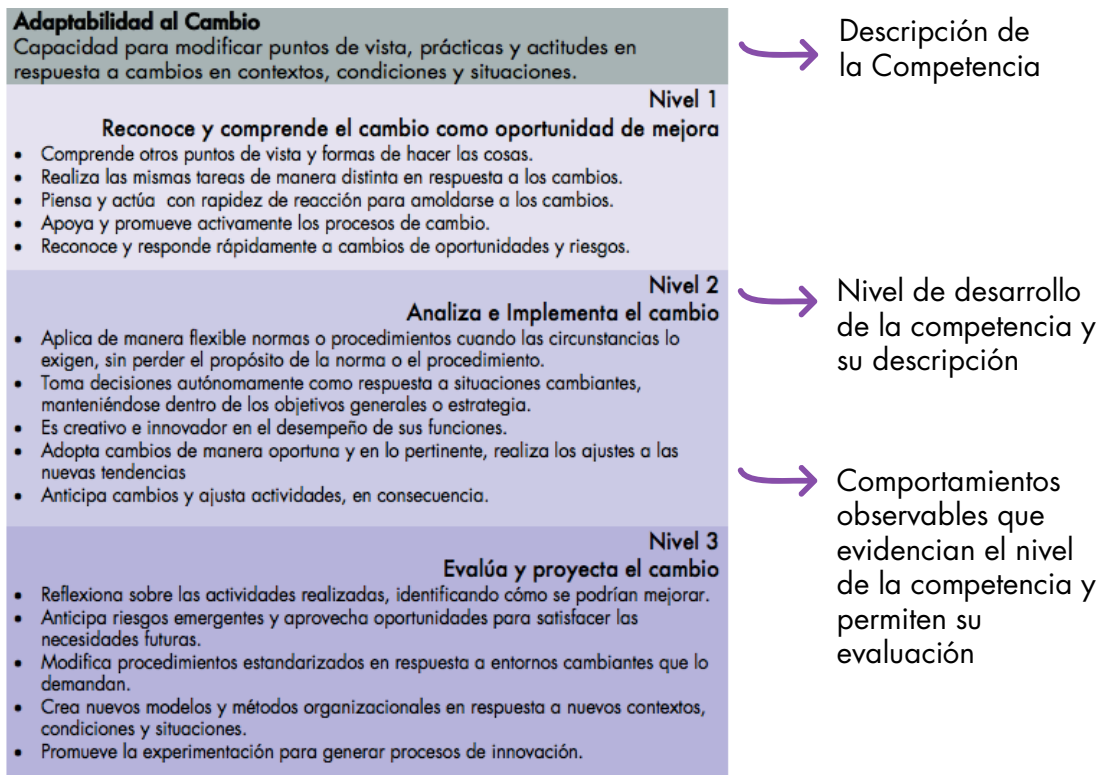


#### NIVEL 3: Evaluación y diseño

Grado máximo de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran capacidad de proposición de nuevos elementos, mejora continua y evaluación autocrítica de la aplicación de los elementos.

## ¿Cómo posicionar las competencias esenciales usando este diccionario?

El esquema de las competencias esenciales propuesto para este diccionario se presenta de la siguiente manera:



El Posicionamiento de competencias es un proceso de asignación de un nivel de dominio mínimo requerido de la competencia a un cargo, lo cual está directamente relacionado con las funciones y responsabilidades del cargo definidas en el manual de cargos de la organización.

Para hacerlo, es importante tener en cuenta, que los niveles de una competencia se establecen con el único fin de determinar el nivel de desarrollo o dominio de la competencia que se requiere para cada cargo y no para determinar un proceso de progresión del adulto en relación a sus competencias.

Un ejemplo de esto sería: Si el nivel mínimo requerido para la competencia de Adaptabilidad al Cambio en el cargo de “Responsable de Unidad” es el nivel 2, esto significa que debe evidenciar los comportamientos de este nivel y posiblemente los de nivel 1 por ser el nivel previo, pero no se esperaría que deba llegar al nivel 3 de la competencia ya que no es el esperados para el cargo.

Teniendo como base, el perfil de cargos de la organización en donde se especifican los objetivos de cada cargo y sus funciones, siga los siguientes pasos para posicionar las competencias:

- 1 Lea detenidamente el nivel de cada competencia presentado en el diccionario (descripción del nivel y comportamientos).
- 2 Para cada cargo de la organización determine el nivel mínimo en que cada una de las siete competencias es requerido, eligiendo el nivel que más se ajusta a cómo se espera que las personas que ocupen este cargo, se comporten.
- 3 Tenga en cuenta que el nivel de desarrollo de la competencia no es el ideal sino el requerido para cumplir con el objetivo del cargo y tener un desempeño óptimo de las funciones.
- 4 Revise el posicionamiento de las competencias cada vez que las funciones de cargo cambien.

El resultado final debe ser una tabla que le permita identificar los niveles mínimos de dominio de cada competencia esencial para cada uno de los cargos de la organización, ésta será la base para establecer los procesos de captación, inducción, formación, acompañamiento y evaluación de los adultos en su organización.

Ejemplo:

Cargos del área según la estructura de la OSN y su manual de cargos

| Cargos de Programa de jóvenes<br>Competencias | Adaptabilidad al Cambio | Aprendizaje y Desarrollo Personal | Compromiso | Conciencia Organizacional | Planeamiento o Estratégico | Relaciones Interpersonales | Trabajo en Equipo |
|---|-------------------------|-----------------------------------|------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|
| Cargo 1                                       | Nivel 2                 | Nivel 3                           | Nivel 2    | Nivel 3                   | Nivel 1                    | Nivel 3                    | Nivel 2           |
| Cargo 2                                       | Nivel 2                 | Nivel 3                           | Nivel 3    | Nivel 2                   | Nivel 2                    | Nivel 3                    | Nivel 2           |
| Cargo 3                                       | Nivel 2                 | Nivel 2                           | Nivel 2    | Nivel 2                   | Nivel 3                    | Nivel 3                    | Nivel 1           |

Nivel de desarrollo de la competencia asignado como mínimo requerido para cada cargo

## Diccionario

### **Adaptabilidad al Cambio**

Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y actitudes en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.

#### **Nivel 1**

#### **Reconoce y comprende el cambio como oportunidad de mejora**

- Comprende otros puntos de vista y formas de hacer las cosas.
- Realiza las mismas tareas de manera distinta en respuesta a los cambios.
- Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
- Apoya y promueve activamente los procesos de cambio.
- Reconoce y responde rápidamente a cambios de oportunidades y riesgos.

#### **Nivel 2**

#### **Analiza e Implementa el cambio**

- Aplica de manera flexible normas o procedimientos cuando las circunstancias lo exigen, sin perder el propósito de la norma o el procedimiento.
- Toma decisiones autónomamente como respuesta a situaciones cambiantes, manteniéndose dentro de los objetivos generales o estrategia.
- Es creativo e innovador en el desempeño de sus funciones.
- Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias
- Anticipa cambios y ajusta actividades, en consecuencia.

#### **Nivel 3**

#### **Evalúa y proyecta el cambio**

- Reflexiona sobre las actividades realizadas, identificando cómo se podrían mejorar.
- Anticipa riesgos emergentes y aprovecha oportunidades para satisfacer las necesidades futuras.
- Modifica procedimientos estandarizados en respuesta a entornos cambiantes que lo demandan.
- Crea nuevos modelos y métodos organizacionales en respuesta a nuevos contextos, condiciones y situaciones.
- Promueve la experimentación para generar procesos de innovación.



## **Aprendizaje y desarrollo personal**

Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.

### **Nivel 1**

#### **Está comprometido con el aprendizaje continuo y desarrollo personal**

- Activamente busca nuevos conocimientos (enfoques, herramientas, métodos y tecnologías) inherentes a su cargo o función.
- Formula y desarrolla su Plan Personal de Formación (Formación Básica o Formación Continuada)
- Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.
- Recopila información de diversas fuentes para identificar las propias fortalezas y debilidades.
- Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.

### **Nivel 2**

#### **Analiza los resultados de su aprendizaje y comparte sus conocimientos y experiencia con los demás**

- Actúa como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
- Motiva a otros a participar en procesos de mejora continua y los ayuda a enfrentar nuevos retos de desarrollo personal.
- Aplica a su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su quehacer.
- Traduce su experiencia y conocimientos en documentos, artículos e informes y los comparte con otros.
- Ofrece orientación y retroalimentación a los demás para ayudarles en el desempeño de sus funciones.

### **Nivel 3**

#### **Evalúa sus propios resultados y realiza acciones para mejorar su desempeño incorporando nuevos elementos**

- Analiza objetivamente sus propios resultados y establece planes de acción para la mejora.
- Aprovecha los cambios organizacionales como oportunidades para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.
- Utiliza sus propias experiencias como lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros.
- Integra y sistematiza información de diversas fuentes, incluyendo expertos, para hacerla comprensible a los demás.
- Desarrolla un ambiente que nutre el pensamiento creativo, el cuestionamiento y la experimentación.

## **Compromiso**

Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento Scout, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.

### **Nivel 1**

#### **Comprende el impacto de su trabajo y aplica todos sus recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.**

- Comprende cómo su cargo o función impacta en el logro de la Misión del Movimiento Scout.
- Dedicar tiempo en la preparación y sustentación de propuestas en los equipos de trabajo en los que participa.
- Demuestra iniciativa y está dispuesto a desarrollarla.
- Cumple y exige el cumplimiento de los procesos y normatividad en general.
- Colabora con otros a desarrollar sus tareas.

### **Nivel 2**

#### **Promueve que otros incorporen en sus vidas los Principios y Valores, y cumplir con el Propósito y la Misión del Movimiento Scout**

- Comparte al exterior de la Organización el significado del Propósito, los Principios, los Valores y la Misión del Movimiento Scout
- Motiva y asesora a otros para que sean cumplidos y responsables.
- Asesora y guía a otros en la implementación del Propósito, los Principios, los Valores y la Misión del Movimiento Scout.
- Demuestra iniciativa en los momentos de crisis.
- Da seguimiento a sus compromisos y reconoce las acciones que debe implementar para su cumplimiento.

### **Nivel 3**

#### **Implementa acciones para mejorar su compromiso y promover el compromiso de otros integrantes de la Organización**

- Realiza acciones que comprometan a otros a lograr objetivos comunes
- Genera espacios que fomenten la iniciativa y responsabilidad en momentos críticos.
- Reconoce el esfuerzo de otros aportando a la motivación y el compromiso del grupo al que pertenece.
- Dedicar un porcentaje de su tiempo a la revisión de los planes de trabajo y objetivos y su contribución en ellos.
- Es disciplinado y considerado en cuanto al uso de los recursos.

## **Conciencia Organizacional**

Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura y cultura de la organización y forma en que es afectada por las situaciones del entorno.

### **Nivel 1**

**Es responsable por sus acciones y entiende la manera en que afectan a su cargo o función**

- Entiende como el medio y las circunstancias externas influyen e impactan en el desempeño de su cargo o función.
- Entiende como su desempeño influye e impacta la forma en la que funciona la Organización.
- Aplica los principios de gobernanza a su nivel.
- Actúa de acuerdo con los estándares y cumple con lo establecido para su cargo o función.
- Utiliza los canales adecuados de comunicación interna en la Organización.

### **Nivel 2**

**Promueve un mayor sentido de la unidad y propósito común dentro de la OSN**

- Implementa procedimientos organizacionales en la solución de problemas.
- Demuestra entendimiento y aplicación de los principios de gobernanza dentro de la Organización.
- Comprende la importancia de su rol dentro de la Organización en la promoción de la cooperación, la paz y el entendimiento.
- Promueve permanentemente las prácticas democráticas y el respeto a las diferencias.
- Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización.

### **Nivel 3**

**Comprende, evalúa e implementa los aspectos que llevan al Movimiento y a la Organización hacia la institucionalidad**

- Promueve un mayor sentido de la unidad y propósito común entre los diferentes niveles de la Organización a los que tiene acceso.
- Comprende el impacto de la sociedad civil, el gobierno, la empresa privada, las ONG y otros grupo de interés externos en el cumplimiento de la Misión de la Organización.
- Promueve que los diferentes niveles de la Organización participen e implementen las decisiones tomadas por las Conferencias Scout Regionales y Mundiales y Asambleas Nacionales según sea el caso.
- Verifica que los aspectos claves de los procesos a su cargo sean acordes a los procedimientos prescritos.
- Promueve el fortalecimiento de la Organización en relación a la dimensión internacional del Movimiento Scout.

## **Planeamiento Estratégico**

Capacidad para establecer objetivos y planes estratégicos, con una visión a largo plazo, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias e integrando conocimientos y experiencias de la organización.

### **Nivel 1**

**Comprende, establece y comunica las prioridades y resultados para que sus planes y actividades se enfoquen en cumplir los objetivos inherentes a su cargo o función.**

- Interpreta y cumple los lineamientos del plan estratégico del nivel al que pertenece en los cuales se encuentra involucrado.
- Comprende la diferencia y relación entre el plan Estratégico y el plan Operativo.
- Genera y presenta informe de los resultados de su cargo o función.
- Comunica claramente sus conclusiones y las hace comprensibles a otros, incluye a otros en el proceso de planificación.
- Sabe ejercer sobre otros adultos, un sentido de compromiso con respecto a los indicadores del plan estratégico y/o operativo del nivel al que pertenece.

### **Nivel 2**

**Traduce las políticas y estrategias en planes concretos.**

- Formula planes operativos considerando los objetivos a largo plazo, la planificación de los niveles superiores, las opiniones de los demás miembros del equipo y las metas y planes de la Organización.
- Sabe explicar las políticas y sus cambios brindando asesoría en función de los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Verifica que lo que se le ha encomendado o instruido se ha realizado y documenta lo acordado sobre metas y objetivos.
- Realiza seguimiento a los planes, generando datos e información para la oportuna toma de decisiones.
- Identifica factores claves propuestos en las políticas y los incluye como acciones concretas en sus planes.

### **Nivel 3**

**Se involucra en seguimiento a los planes estratégicos y/o operativos, verifica su alineación a los ejes estratégicos de la organización.**

- Participa en el análisis de los entornos internos y externos de la organización y considera cómo las políticas actuales pueden ser afectadas por ellos.
- Evalúa periódicamente sus resultados considerando factores internos y externos críticos para el logro de sus planes y actividades.
- Desarrolla un análisis diagnóstico de sus resultados y toma medidas en correspondencia con lo hallado.
- Propone acciones de mejora a los planes estratégicos y/o operativos del nivel al que pertenece.
- Propone o implementa un marco para la revisión de los lineamientos de acuerdo a los acontecimientos actuales y futuros.

## **Relaciones Interpersonales**

Capacidad para construir y mantener relaciones sinérgicas entre grupos y personas a través de la interacción, la integración y la comunicación.

### **Nivel 1**

#### **Tiene conciencia de sí mismo y comprende su impacto sobre los demás**

- Mantiene confidenciales las discusiones privadas y no alimenta rumores.
- Escucha y dialoga con todos. Da sus opiniones a los demás y provee sugerencias y consejos apropiados.
- Admite errores propios; acepta el no tener la razón cuando es necesario.
- Entiende cómo utilizar un lenguaje corporal efectivo y un tono de voz que transmite la actitud correcta, respeto y conocimiento.
- Con regularidad es autocrítico de su propio rol cuando se generan malos entendidos o desacuerdos.

### **Nivel 2**

#### **Construye entendimiento, desarrolla y mantiene relaciones de trabajo cooperativo**

- Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta.
- Varía y ajusta su estilo interpersonal a muy diversas personas y grupos en una amplia gama de situaciones.
- Se involucra proactivamente en mediar malentendidos y discusiones entre pares.
- Escucha puntos de vista de los demás y modifica su propia perspectiva cuando es apropiado.
- Facilita una atmósfera de comunicación abierta. Anima la discusión y debate abierto.

### **Nivel 3**

#### **Evalúa su relación con los demás y toma acciones para fortalecerlas basadas en la comprensión y flexibilidad**

- Utiliza habilidades interpersonales como herramientas indispensables para la gestión del desempeño.
- Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.
- Desafía los prejuicios y la intolerancia. Puede criticar ideas pero no a quienes las expresan.
- Demuestra no tomarse las situaciones o palabras de los otros de manera personal
- De manera sincera busca retroalimentación a sus acciones.

## **Trabajo en Equipo**

Es la capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales

### **Nivel 1**

#### **Promueve el desarrollo del equipo.**

- Asume el liderazgo voluntariamente al ser requerido, independientemente de su posición.
- Crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
- Asigna el crédito merecido a los miembros del equipo.
- Ayuda a la integración de los nuevos miembros al equipo, les provee la orientación e información necesaria.
- Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales.

### **Nivel 2**

#### **Desarrolla un equipo efectivo.**

- Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y promueve que cada cual realice aportes a los objetivos del nivel al que pertenece.
- Proporciona o asegura el apoyo necesario para desarrollar el equipo.
- Genera un clima de trabajo que promueve el espíritu y cooperación del equipo.
- Ayuda a los miembros de su equipo a aprender a comunicarse e interactuar con otros equipos o grupos.
- Contribuye con la construcción de una visión compartida entre los miembros del equipo.

### **Nivel 3**

#### **Evalúa los resultados del equipo y estimula su mejoramiento.**

- Observa patrones de interacción dentro del equipo y se anticipa a los conflictos para prevenirlos.
- Evalúa las debilidades y fortalezas del equipo y sus miembros para proponer acciones de mejora.
- Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del equipo.
- Evalúa objetivamente su propia participación y contribución en los resultados del equipo.
- Propone planes de mejora medibles en los que se involucren acciones de todos los miembros del equipo

Agradecimientos a quienes colaboraron en este documento:  
Rafe Lucado, Ralf Dillman, Jeffrey Gómez, Pablo Freites, Jorge Aray,  
Natalia Rosales, Marcos Ramacciato



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Construir un Mundo Mejor



© World Scout Bureau Inc.  
Adultos en el Movimiento Scout  
Septiembre 2018

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamerica

Edificio 172, Ciudad del Saber  
Ciudad de Panamá, República de Panamá

Tel.: (+507) 317-1158

[interamerica@scout.org](mailto:interamerica@scout.org)

[scout.org](http://scout.org)

Este documento se produjo como parte de la Caja de Herramientas para la implementación de la Política de Adultos en el Movimiento Scout en colaboración con un grupo de voluntarios de la Región Interamericana.

Se autoriza la reproducción y uso a las Organizaciones Scout Nacionales y a las Asociaciones que son miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Se debe dar crédito de la fuente.