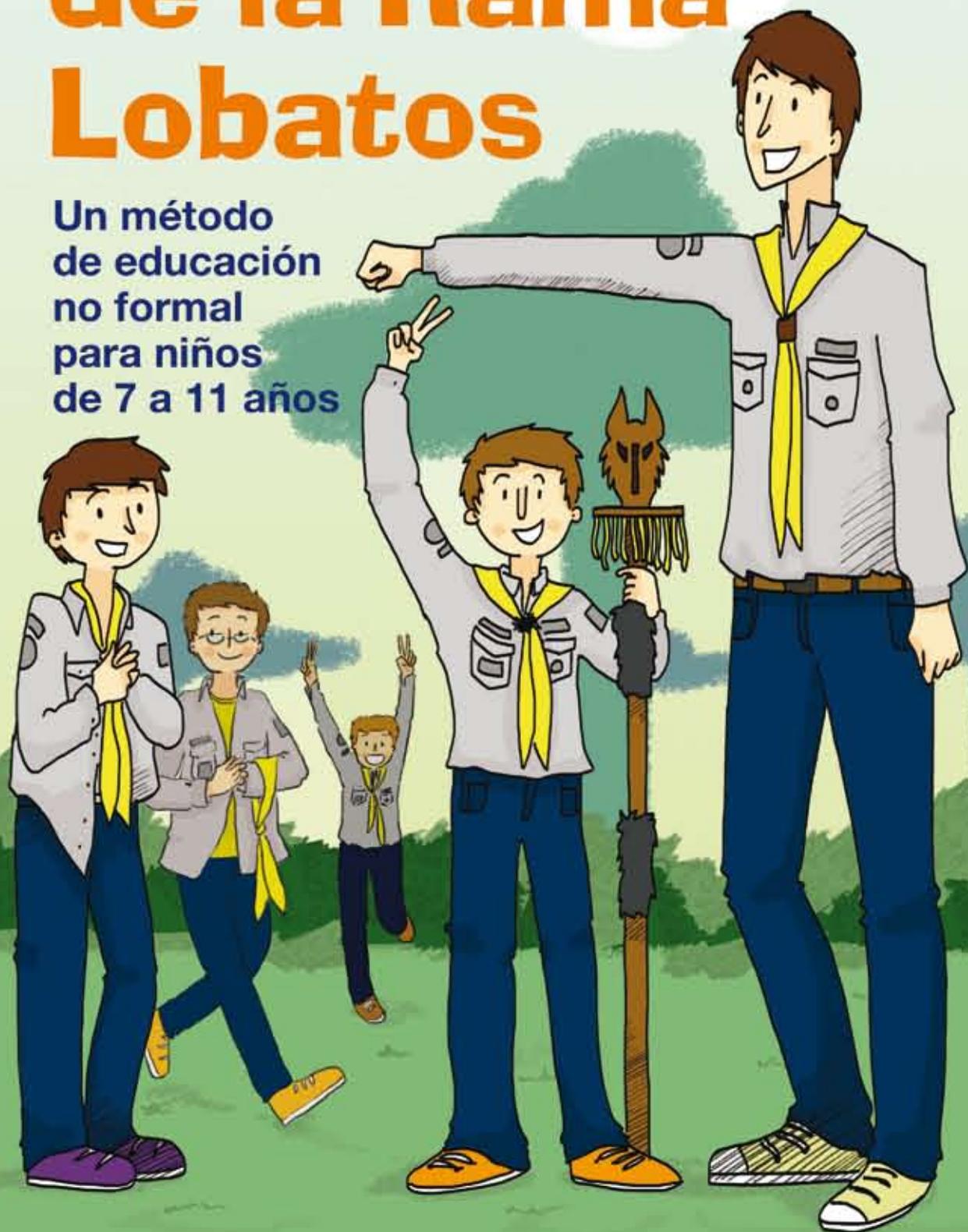


# Manual de la Rama Lobatos

Un método  
de educación  
no formal  
para niños  
de 7 a 11 años





## GUÍAS Y SCOUTS DE CHILE

Av. República 97, Santiago, Chile  
código postal 8370040  
Tels. +56 2 2689 9000 - +56 2 2672 0996  
+56 2 2671 9166  
[comunicaciones@guiasyscoutschile.cl](mailto:comunicaciones@guiasyscoutschile.cl)  
[www.guiasyscoutsdechile.cl](http://www.guiasyscoutsdechile.cl)



# **Manual de la Rama Lobatos**

**Un método de educación  
no formal para niños  
de 7 a 11 años**



**Guías y Scouts de Chile  
Comisión de Educación**



El Manual de la Rama Lobatos fue aprobado por la Comisión de Educación de Guías y Scouts de Chile (COMEDUC) en su sesión celebrada el 10 de noviembre de 2014, con la calificación de publicación oficial, según lo establecido en el artículo 114, letra d), del Reglamento de la Asociación de Guías y Scouts de Chile.

Todos los derechos reservados.  
Ninguna parte de esta publicación puede ser traducida o adaptada a ningún idioma, como tampoco puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, incluyendo las ilustraciones y el diseño de las cubiertas, sin permiso previo y por escrito de la Asociación de Guías y Scouts de Chile.

Primera edición 2.000 ejemplares.  
Abril de 2015



## **Guías y Scouts de Chile**

Av. República 97, Santiago, Chile  
código postal 8370040  
Tels. +56 2 2689 9000 - +56 2 2672 0996 - +56 2 2671 9166  
comunicaciones@guiasyscoutschile.cl  
[www.guiasyscoutsdechile.cl](http://www.guiasyscoutsdechile.cl)



# Presentación

La historia de este Manual tiene su origen en el 8° Congreso Guía y Scout, celebrado en la Hacienda Picarquín, comuna de Mostazal, en septiembre de 2010, con la participación de más de 500 guadoras y dirigentes provenientes de todo el país. Con una actitud resiliente, el 5 de septiembre de ese año el Congreso aprobó la Visión 2020, documento que luego fue ratificado por el Consejo Nacional de la Asociación con fecha 12 de septiembre del mismo año.

Teniendo como perspectiva los postulados de la Visión, el Consejo Nacional aprobó a continuación el Proyecto Estratégico 2015, el que fue ratificado por la Asamblea Nacional los días 27 y 28 de noviembre de 2010. En base a los nudos de gestión detectados, el Proyecto fijó los resultados estratégicos esperados para el quinquenio 2011-2015 respecto de nueve distintos componentes, desde el programa de jóvenes hasta las relaciones internacionales.

El nudo de gestión en programa de jóvenes mostraba en aquella época que en materia de método y programa las propuestas eran “poco claras, excesivamente teorizantes, con cambios constantes, falta de decisiones oportunas, carencia de material educativo y falta de apoyo a los Grupos.” Para resolver esa situación el Proyecto 2015 se propuso como resultado esperado al año 2015 la “existencia de una propuesta educativa articulada y flexible, integrada entre todas las Ramas, apoyada por material educativo apropiado y accesible, cuya aplicación es animada en terreno con efectividad, facilitando a los jóvenes construir su programa de actividades y lograr sus objetivos personales.”

No obstante que durante los años 2011 y 2012 se realizaron numerosas jornadas de actualización con relación a los contenidos del Manual dado a conocer a fines de 2010, éste demostró ser insuficiente para lograr el resultado esperado por el Proyecto Estratégico. Como esta situación también se detectó en las demás Ramas, la Dirección de Métodos Educativos, a mediados de 2013, con motivo de la puesta en marcha de la *Estrategia de desarrollo de los animadores adultos* y de su énfasis en el programa de jóvenes, construyó una línea transversal de animación del programa que fuera común para todas las Ramas y respondiera con efectividad a las carencias detectadas en el nudo de gestión antes aludido.

La línea transversal se diseñó a partir de los *fundamentos* del Movimiento, destacó la aplicación armónica del método como garantía de la creación de un *clima educativo* en las Unidades, instaló un *ciclo de programa* de aplicación continua como sistema de planificación participativa para la construcción del programa por los jóvenes, invitó a guadoras y dirigentes a *reconvertir sus roles tradicionales* y culminó fijando una *evaluación para el desarrollo* como modalidad de animar la progresión personal de los jóvenes.

Todos los Cursos Iniciales, Medios y Avanzados dictados desde esa fecha, sin desatender las particularidades de cada Rama, han revelado la aceptación de guadoras y dirigentes a esta modalidad de animación del programa, lo que no asegura el éxito futuro, pero constituye un buen augurio. Este resultado llevó a la Comisión de Educación a aprobar, en junio de 2014, el documento denominado *Marco conceptual del método y modalidad de animación del programa de jóvenes*, donde se desarrolla la línea transversal referida y en base a la cual se ha elaborado este Manual.

Junto con responder a dicho Marco conceptual, este Manual se elabora en base a la revisión y estudio de material internacional de países como Argentina, Brasil, Estados Unidos, Inglaterra y de la Región Interamericana. Consideración especial se tuvo en el análisis del *Manual de la Rama Lobatos* elaborado en el año 2010, del cual se mantuvo parte de su contenido.

Además, este Manual se complementa con los elementos de la estrategia educativa propia de la Rama Lobatos: un sistema de equipos que promueve el liderazgo de los niños; la participación activa de ellos en la selección, preparación y ejecución de las actividades y proyectos; una propuesta práctica y atractiva para acompañar la progresión personal de cada lobato de la Manada y una Ley que refleja los valores del Movimiento y que se materializa en una Promesa.

Algunos de estos aspectos podrán parecer nuevos, pero ellos arrancan de los conceptos fundamentales de la Rama Lobatos, los que hemos revisado y puesto a tono con la realidad actual del Movimiento en Chile. Este Manual es también una invitación a releer y repensar algunos de esos conceptos con el fin entender su sentido y lograr que la puesta en marcha de estos aspectos sea adecuada.

El Manual será exitoso en la medida en que guadoras y dirigentes apliquen sus recomendaciones en la vida diaria de sus Manadas. Para eso no solo hay que conocer y comprender las propuestas del Manual en toda su amplitud, sino también realizar el esfuerzo de diseñar cada Manada de Lobatos de acuerdo a sus recomendaciones, a las características de los niños que la componen y a la realidad del entorno en que actúan. No debemos olvidar que el resultado esperado en el Proyecto Estratégico no solo nos pide disponer de "material educativo apropiado y accesible", sino también de que su aplicación sea "animada en terreno con efectividad".

Buena suerte a todos en esa tarea.

Macarena Bascour  
Comisionada Nacional  
Rama Lobatos

Alberto Del Brutto  
Director  
Métodos Educativos

Gerardo González  
Director Ejecutivo  
Guías y Scouts de Chile



# índice

<b>Capítulo 1</b> Los niños de 7 a 11 años	página 7
<b>Capítulo 2</b> El método scout: el clima educativo	página 13
<b>Capítulo 3</b> El marco simbólico	página 21
<b>Capítulo 4</b> Los valores: Ley y Promesa	página 39
<b>Capítulo 5</b> El sistema de equipos	página 61
<b>Capítulo 6</b> El papel de dirigentes y guadoras	página 73
<b>Capítulo 7</b> Áreas de desarrollo y objetivos educativos	página 91
<b>Capítulo 8</b> Las actividades educativas	página 131
<b>Capítulo 9</b> El ciclo de programa	página 151
<b>Capítulo 10</b> La evaluación de la progresión personal	página 201
<b>Anexo</b> Glosario	página 215



capítulo

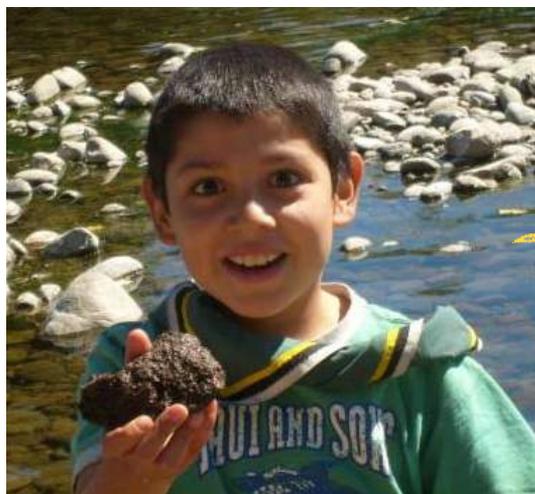
1

# Los niños



de 7 a 11 años

# Conocemos, espontánea y naturalmente, cómo son los niños de esta edad



Casi todos tenemos una idea aproximada sobre cómo son los niños entre 7 y 11 años, quizás la edad en la que todos pensamos cuando hablamos de la infancia, y este conocimiento puede atribuirse a varias circunstancias:

De este período provienen los recuerdos más nítidos que todos guardamos de nuestra propia infancia. Recuerdos generalmente agradables, ya que la gran mayoría de las personas hemos vivido esta etapa como una de las más hermosas de nuestra vida.

Es la época en que los padres comienzan a verse prolongados en las características de sus hijos, lo que aumenta la atención que les prestan.

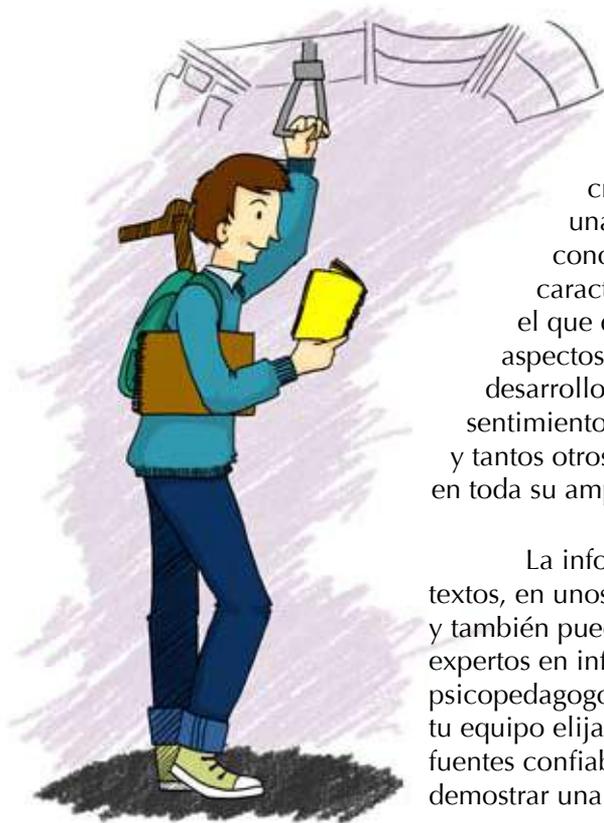
Es un período de gran estabilidad, ya que luego del acelerado crecimiento de los primeros años, a partir de los 6 o 7 años los niños alcanzan una cierta armonía física y emocional, que con escasas variaciones durará hasta los 10 u 11 años.

En esta etapa los niños despliegan una gran cantidad de energía y con frecuencia insisten en que los demás hagan lo que ellos quieren, lo que obliga a estar atentos a sus riesgos y exigencias.

De ahí que cuando nos disponemos a colaborar en el equipo de Viejos Lobos, tenemos la sensación de que estamos preparados. Además, en este período los niños son bastante accesibles, y salvo algunas reticencias ocasionales de ellos o falta de motivación adecuada y oportuna de parte nuestra, casi siempre están dispuestos a seguirnos en los proyectos que les proponemos, lo que refuerza en nosotros la idea de que los entendemos y de que estamos cumpliendo bien nuestro papel.

## El conocimiento espontáneo es útil, pero no es suficiente

Este conocimiento espontáneo del que hemos hablado, puede darnos la falsa sensación de que con eso es suficiente, no obstante que siempre existirán aspectos que ignoramos y otros cuyo alcance no hemos descubierto aún.



Más todavía, para conocer bien sus intereses, proponerles las actividades a realizar y acompañar su crecimiento personal, es imprescindible una información más amplia y un conocimiento más completo de las características de los niños de 7 a 11 años, el que debe extenderse, además, a todos los aspectos de su personalidad: crecimiento físico, desarrollo intelectual, carácter, emociones y sentimientos, actitud ante los demás, idea de Dios y tantos otros aspectos que te permitirán comprender en toda su amplitud el momento que viven.

La información puedes encontrarla en muchos textos, en unos más resumida y en otros más amplia, y también puedes entrevistarte con profesionales expertos en infancia (profesores, psicólogos, psicopedagogos). Cualquiera sea el camino que tú y tu equipo elijan, es fundamental que siempre busquen fuentes confiables y reconocidas, que puedan demostrar una formación sólida y coherente.

**Mientras encuentras la fuente más adecuada y te familiarizas con la información, a continuación te presentamos un resumen de las características de este periodo en los distintos aspectos de la personalidad de los niños.**

## **Un perfil a grandes trazos de los niños de 7 a 11 años**

Activos y siempre llenos de energía son los niños de tu Manada. Pese a haber corrido y jugado durante todo el día, nunca quieren irse a dormir y siempre están demasiado cansados para despertar... salvo cuando necesitamos que nos dejen dormir, lo que generalmente ocurre en campamento.

No crecen muy rápido, no comen mucho, no se lavan espontáneamente, no dejan un deporte sin experimentar y, sin duda, no considerarán tu cansancio al momento de inventar una nueva aventura.

Buscar nuevas preguntas y sus respuestas, es parte del juego de la vida en esta edad. Todo será sorprendente para ellos, todo ofrecerá algo nuevo por descubrir o presentará alguna utilidad que antes no conocían.



Observadores de la naturaleza y del mundo que los rodea, inventores de máquinas y herramientas, son capaces de construirlo todo y siempre te exigirán el mejor de tus esfuerzos para satisfacer su curiosidad.

Defensores de lo que ellos entienden por verdad y justicia en las cosas concretas que manejan a su edad, no perdonarán una trampa al jugar o una distribución poco equitativa de lo que hay disponible para todos... lo que será reclamado con mayor insistencia por aquel que ha sido perjudicado. Poco a poco las opiniones e intereses de los demás empezarán a ser considerados y aprenderán que no siempre puede hacerse lo que ellos quieren.

Aceptarán comprometerse en pequeñas tareas e intentarán cumplirlas, y aunque una y mil veces fallen en su intento, aprenderán poco a poco lo que significa un compromiso.

Sus preguntas también alcanzarán a la autoridad, a la que paulatinamente a medida que crecen ya no aceptarán solo "porque debe ser aceptada", sino porque aquel que la ejerce se ha ganado su respeto y confianza, con honestidad y claridad en los argumentos que utiliza.

La estabilidad de su ánimo será el telón de fondo de su personalidad, la que será alterada por la aparición de emociones fuertes y contrapuestas, que se van tan rápido como vienen. La alegría de un momento feliz, la tristeza o la indignación de un fracaso, la excitación que les causa lo nuevo y el aburrimiento que provoca la rutina, serán compartidos con su familia, amigos, dirigentes y guadoras en forma espontánea y natural, algunas veces de manera bastante irreverente.

La opinión de los adultos será recibida de manera variable, a veces influirá más y otras menos, pero siempre las emociones o los cambios que genere serán pasajeros, lo que obliga a recordarles varias veces lo mismo.

No obstante el individualismo propio de esta edad, con todos los demás niños pueden jugar y compartir en un marco de reglas y normas que ordenen la vida común. Poco a poco, estas normas y reglas ya no serán impuestas por otros, sino construidas por ellos mismos con la ayuda de adultos que también estén dispuestos a ayudarlos a respetarlas. Esas normas abarcarán los más mínimos detalles e improbables situaciones que se puedan presentar, y una vez establecidas, insistirán en su cumplimiento, sobre todo si les afecta personalmente.

Descubrir que entre sus compañeros, padres y profesores existen personas con distintas opiniones y que parte de la vida es lograr ponerse de acuerdo, será tan novedoso como descubrir la naturaleza, el mundo que los rodea y otros lugares y culturas. Este descubrimiento será la base de su aprendizaje de la tolerancia y del respeto por los demás y sus diversas formas de vida.

Siempre curiosos por la idea de Dios, en esta etapa querrán conocerlo mejor y, dependiendo de la familia, la cultura, la escuela y el ambiente que los rodea, comenzarán a descubrirlo y construirán una relación personal con Él, como un amigo, un hermano que ayuda, y un padre que protege y al que se aprende a amar.

Como ocurre con todo amigo, desearán conocer su origen, su historia y lo que piensa, y estarán dispuestos a hacer lo que Él les pide. Pero también le pedirán cosas concretas, le agradecerán por lo recibido y le dedicarán sus momentos alegres y tristes.



Se maravillarán ante la Creación, la flora y la fauna les resultará apasionante y nunca estarán cansados cuando la invitación suponga un paseo por la naturaleza. Entenderán que Dios está también en los demás y, con un poco de ayuda, descubrirán su presencia en todas las personas.

**En el capítulo 7 hablaremos más en detalle sobre las áreas de desarrollo y entregaremos más información específica sobre cómo son los niños a esta edad.**

# Tener una intuición inicial y conocer las características generales de los niños de 7 a 11 años, te prestará una ayuda insustituible

## Pero todavía no es suficiente: es necesario además, conocer a cada uno personalmente

Para entender a un niño en particular –que tiene un rostro, un nombre y una historia–, no basta saber cómo son los niños de 7 a 11 años. Es preciso conocer además cómo es él: ser humano singular cuya personalidad, si bien obedece de un modo general a las características propias de la edad, tiene particularidades que la hacen única y que dependen de su conformación orgánica, del hogar en que nació, del orden que ocupa entre sus hermanos, de la escuela en que estudia, de los amigos y amigas con quienes comparte, de la forma en que se ha desarrollado su vida, en fin, de su irrepetible historia y realidad individual.

Para obtener esa información de cada niño que integra la Manada –especialmente de aquellos cuyo crecimiento acompaña– no bastan libros, cursos ni manuales, también debes:

-  Compartir con él y observar cómo se comporta en distintas situaciones.
-  Conocer a sus padres, su familia y el ambiente en que se desenvuelve a diario.
-  Vivir juntos momentos diferentes, acompañarlo en alguna de las actividades que más le guste realizar.
-  Conversar con él, preguntarle sobre sus sueños, las cosas que le producen alegría y las que lo atemorizan.
-  Escuchar lo que tenga para contarte.
-  Entregarle parte de tu tiempo y descubrirlo como persona.



Esa es tu primera tarea y su éxito dependerá de la calidad de la relación que establezcas con cada niño. Una relación educativa que supone interés, respeto y amor.

capítulo **2**

# El método Scout:



# el Clima educativo

# La Manada es un espacio privilegiado, una atmósfera especial, donde los niños son parte importante de un grupo simpático que hace cosas entretenidas e interesantes

Si ya sabemos cómo son los niños de esta edad y estamos dispuestos a conocer a cada uno de los que forman parte de nuestra Manada en forma personal, ahora debemos ocuparnos de la atmósfera a la cual los invitaremos, esto es, del atractivo y de la calidad de nuestro *clima educativo*.

El *clima educativo* es el resultado de todo lo que pasa en la Manada y de las relaciones que se establecen entre sus miembros. En otras palabras, es la interacción de todo lo que ocurre como resultado de la aplicación articulada del método scout.

El atractivo de las actividades que se realizan, la riqueza de la convivencia en los pequeños equipos, los desafíos de la vida al aire libre, la alegría obtenida a través del servicio a las demás personas, los mecanismos democráticos utilizados para la toma de decisiones, la utilidad de las normas que rigen la vida en común, la pertenencia que dan los símbolos, el significado de las celebraciones, los juegos, los cantos, las danzas, en fin, todo lo que ocurre en la Manada va construyendo progresivamente una atmósfera especial.

Es parte esencial de ese ambiente la forma en que cada uno es acogido dentro de él, las relaciones cálidas que se establecen entre los compañeros de la Manada, la relación con dirigentes y guías y la preocupación porque cada niño logre sus objetivos de desarrollo personal, haciendo que ellos se descubran como parte importante de esa atmósfera, de ese espacio privilegiado, donde un grupo de gente simpática hace cosas entretenidas e interesantes.

Entender esto es clave para comprender el atractivo que el Movimiento Guía y Scout tiene para niños, niñas y jóvenes. Si el clima educativo es enriquecedor, los niños vienen y se quedan; si no lo es, los niños no se quedarán. Puede que algunos se queden, porque incluso un clima educativo “pobre” podría satisfacer algunas necesidades de niños y adultos, pero en ese caso la Manada estaría desaprovechando las posibilidades que le brinda el método scout para enriquecer la vida en común y obtener que los niños den el máximo de sí mismos.



## Esta atmósfera especial es también un espacio educativo donde se generan estilos de vida

Ese ambiente proporcionado por el clima educativo es un espacio de ensayo de la futura vida social, que propicia las relaciones estrechas, espontáneas y respetuosas y que prepara para la vida adulta. Es una atmósfera grata que permite la interiorización de los valores y que entrega oportunidades de crecimiento personal, desarrollando una conciencia crítica en sus integrantes a partir de las experiencias obtenidas de las cosas que se hacen y de cómo se hacen esas cosas.

La originalidad educativa del Movimiento Guía y Scout consiste en que el niño vive esta atmósfera a la manera de un juego; pero inmerso en ella, casi sin darse cuenta, va simpatizando con un cierto estilo que poco a poco marcará su vida, permitiéndole definir su personalidad y construir su propia escala de valores.

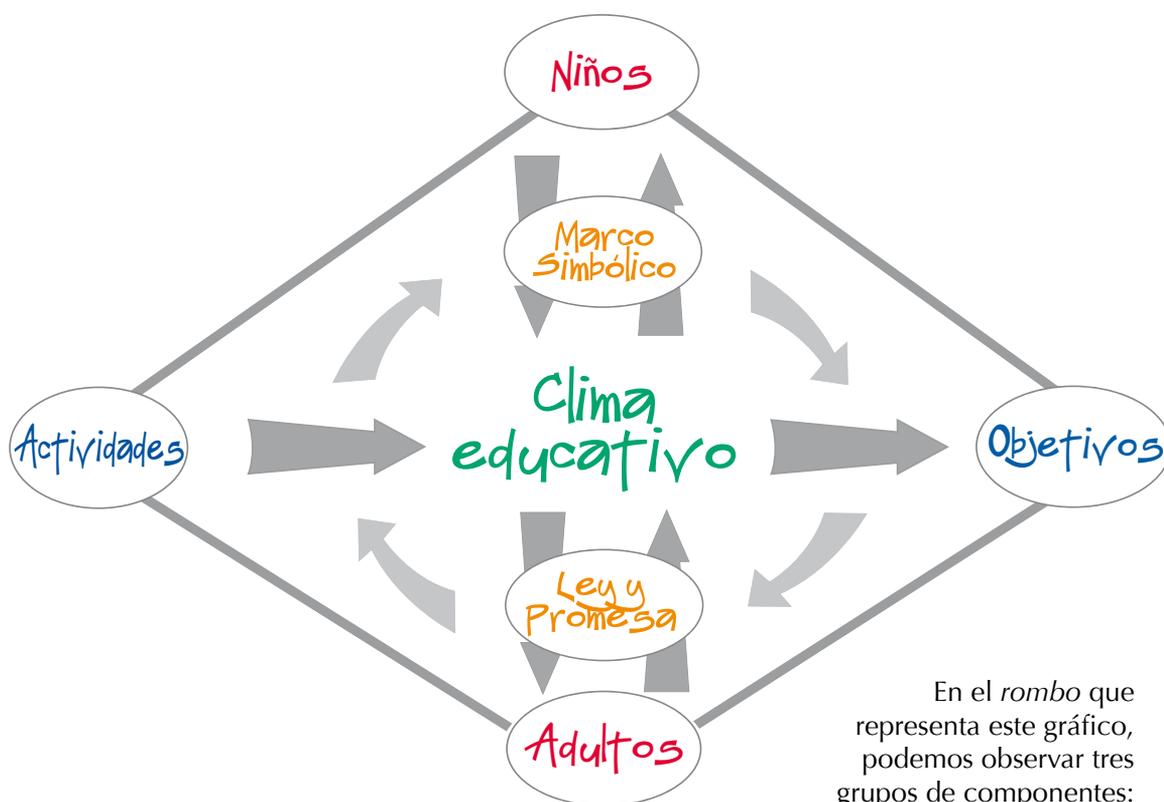
Este aprendizaje se adquiere de manera vivencial, no frontal, sin clases ni charlas, sin memorizaciones ni calificaciones, sin premios ni castigos, con la participación de animadores adultos que acompañan como lo haría un hermano mayor.

De ahí que el clima educativo sea el agente que propicia el desarrollo de los niños en la Manada, ya que reúne, entrelaza y armoniza todos los elementos del método scout.

## ¿Qué elementos conforman el clima educativo?

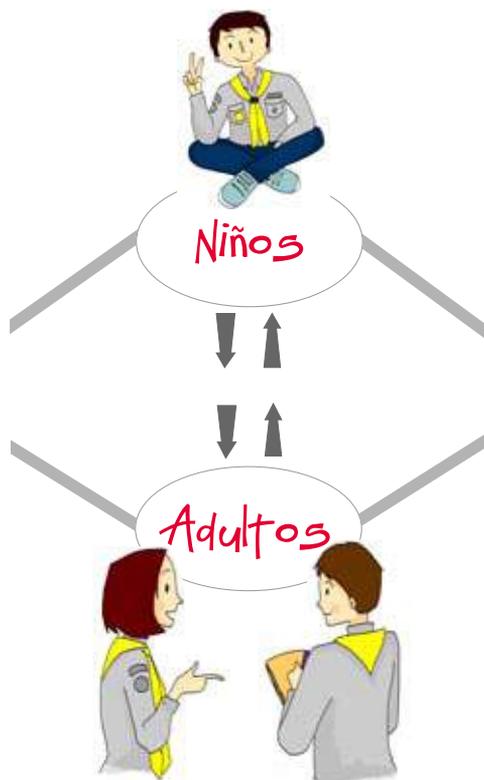


Todos los elementos del método scout –los que seguramente ya conoces a través de cursos de formación– se unifican en la realidad, en "el terreno", mediante la práctica constante del clima educativo, de una manera similar a la que se representa en el cuadro siguiente:



En el rombo que representa este gráfico, podemos observar tres grupos de componentes:

# Primero, las personas: los niños, los animadores adultos y la calidad de la relación entre ellos



*En el vértice superior del rombo se ubican los niños y los equipos que ellos forman. Y en el inferior, en una línea de mutua relación con ellos, dirigentes y guidoras, adultos o jóvenes adultos.*

## Esto representa varias ideas:



El papel central, superior, que juegan en el método scout los niños, sus intereses y necesidades educativas. Esto es muy importante: los niños son los protagonistas y el clima educativo es el espacio donde se produce el aprendizaje y el desarrollo;



la *presencia estimulante del adulto*, representada por dirigentes y guidoras –adultos y jóvenes adultos– que se ubican en el gráfico en la parte inferior, simbolizando de esa manera su actitud de acompañamiento en el desarrollo y no de mando jerárquico;

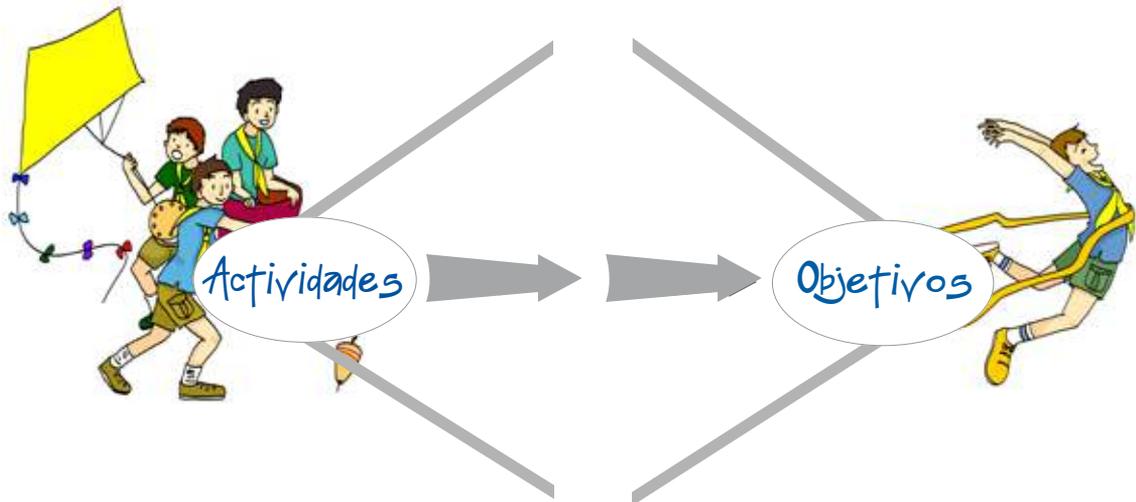


el aporte que proporcionan los niños al clima educativo, ya sea individualmente o a través de los pequeños grupos que ellos forman, lo que se conoce habitualmente como *sistema de equipos*;



la relación interactiva, de colaboración educativa, existente entre niños, dirigentes y guidoras.

# Segundo, lo que las personas quieren lograr: los objetivos personales y las actividades que contribuyen a obtenerlos



En los vértices de los costados se ubican las actividades y los objetivos de desarrollo personal de los niños, en una línea de relación que va de las actividades a los objetivos.

## Esto significa:



Que todo en la Manada se hace a la manera de actividades, de acuerdo al principio de *aprendizaje por la acción*;



que a los niños se les propone que adopten *objetivos personales*, tarea que es orientada por dirigentes y guadoras y convenidos en conjunto con cada niño;



que las actividades producen en los niños experiencias personales que poco a poco, a través del clima educativo, conducen al logro de esos objetivos, con la participación *orientadora* de los animadores adultos;



que el sistema de actividades y objetivos constituye el *programa* de la Manada, en que se manifiestan diversos recursos educativos del Movimiento:

- La vida de servicio, estimulada por el hábito de las buenas acciones individuales, e integrada por las actividades y proyectos que acercan a los niños a quienes más necesitan, generando su disposición permanente a servir.
- La vida en naturaleza, medio privilegiado en que se realiza gran parte de las actividades de la Manada.
- La educación a través del juego, que atrae a los niños, facilita su integración con los demás, les permite el conocimiento de sus aptitudes y motiva su interés por explorar, aventurar y descubrir.

## Tercero, los valores que nos inspiran



*En el interior del rombo,  
en continua relación  
con los demás elementos,  
se ubican Marco Simbólico  
y Ley y Promesa.*



El *Marco Simbólico*, representado en la Manada por la historia del Pueblo Libre de los lobos y los símbolos y celebraciones que la acompañan.

La *Ley de la Manada*, en la cual se expresan de manera comprensible para los niños los principios que nos guían; y la *Promesa*, compromiso que ellos toman libremente para ser siempre mejores y vivir de acuerdo a la Ley.

**De los elementos del método hablaremos en los distintos capítulos de este Manual, analizando en detalle la forma cómo operan y se entrelazan en la práctica.**



## El clima educativo en pocas palabras



El clima educativo es *la atmósfera* que se vive en la Manada, en la que es inevitable aprender.



En ese ambiente *los niños crecen, logran sus objetivos y van formando un estilo personal.*



La calidad del clima educativo es clave para que nuestra Manada sea *atractiva* para los niños.



Para los niños el clima educativo siempre será un juego, tan natural como el aire que respiran, pero el equipo de Viejos Lobos sabe que la calidad del clima educativo depende de *la intensidad con que se aplican en la Manada todos los elementos del método scout.*



Ninguna actividad logra objetivos personales por sí sola, sino en *conjunto con esos elementos y a través de su integración en el clima educativo.*

**La calidad y riqueza del clima educativo es una de tus responsabilidades fundamentales como dirigente o guiadora.**

# El clima educativo sin palabras



capítulo

3

# El marco



# Simbólico

## Un ambiente de fantasía sirve de marco simbólico para el clima educativo en la Manada

Ya hemos hablado de cómo son los niños que forman parte de nuestra Manada y sabemos que de 7 a 11 años todo se puede crear. A esta edad, los niños juegan con imágenes, con personajes salidos de su imaginación, de los cuentos, de la televisión, de la vida diaria. Sin embargo, en muchos niños –no en todos, pero los demás irán madurando hacia esa etapa– ya ha iniciado su retroceso el pensamiento mágico, por lo que ahora, aunque jueguen a ser un héroe o un animal, muchos de ellos saben perfectamente que no lo son y que se trata solo de un juego.

Dada esta característica de los niños, la propuesta del Movimiento Guía y Scout se hace más atractiva y efectiva cuando está ligada a un marco simbólico, integrado por la historia del Pueblo Libre y cuentos, cantos, saludos, signos y códigos de todo tipo.

No se trata de reemplazar la realidad por la ficción, sino de poner al alcance de los niños una forma de comportamiento y un modelo de sociedad a través de símbolos e imágenes, que para ellos serán más comprensibles que las ideas y los conceptos.

El marco simbólico que se ofrece a los lobatos en esta edad está asociado a la fábula de Rudyard Kipling *El Libro de las Tierras Vírgenes*, uno de los best sellers de comienzos del siglo XX, que Baden-Powell escogió y utilizó con el permiso del autor para animar la nueva Rama que en ese momento se sumaba al Movimiento Scout, y cuya historia mantiene toda su vigencia.

Por otra parte, el clima educativo en la Manada, que es el resultado de todo lo que pasa en la Unidad y de las relaciones que se establecen entre sus miembros –como hemos explicado en el capítulo anterior–, se refuerza con un *ambiente de fantasía* que, aprovechando la forma de pensamiento de los niños en esta edad, sirve para desarrollar la propuesta del Movimiento Guía y Scout de una manera comprensible para ellos.



# La historia de un pueblo libre: el pueblo de los lobos

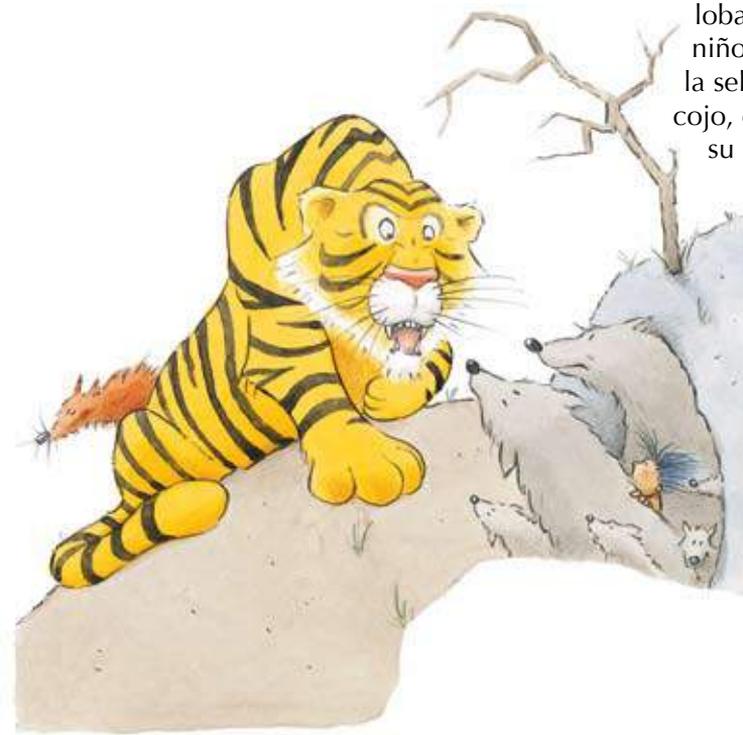
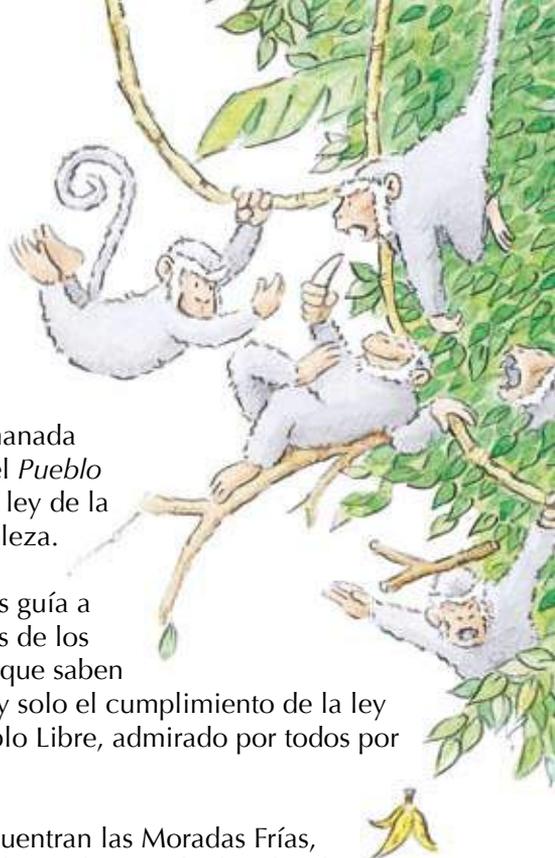
En la espesura de las selvas de la India, donde pocos seres humanos han podido penetrar, habita la manada de *Seeonee*, pueblo de lobos al que se conoce como el *Pueblo Libre*. Su libertad proviene de que tienen y cumplen la ley de la Manada, antigua como la selva y sabia como la naturaleza.

Su líder, un gran lobo gris de nombre *Akela*, los guía a la caza y los hace regresar sanos y salvos, apartándolos de los peligros. Todos los lobos lo escuchan y lo respetan porque saben que quien conduce la manada es testimonio de la ley y solo el cumplimiento de la ley mantiene su unidad y preserva su dignidad como Pueblo Libre, admirado por todos por su cohesión, su solidaridad, su justicia y su veracidad.

No muy lejos de las colinas de *Seeonee* se encuentran las *Moradas Frías*, ruinas de una antigua ciudad abandonada donde se refugian los *Bandar-log*, hordas de monos que pasan la mayor parte del tiempo saltando entre las copas de los árboles supuestamente ocupados en cosas que ellos creen muy importantes: parlotear, gritar, dar vueltas, arrojar cosas, ensuciar y, en fin, molestar a los demás habitantes de la selva. No en vano se los conoce como el *pueblo sin ley*, y tanto más resplandece la dignidad del Pueblo Libre de los lobos cuanto más se observa el contraste de su comportamiento con la penosa imagen de desorganización y falta de rumbo que muestran los *Bandar-log*.

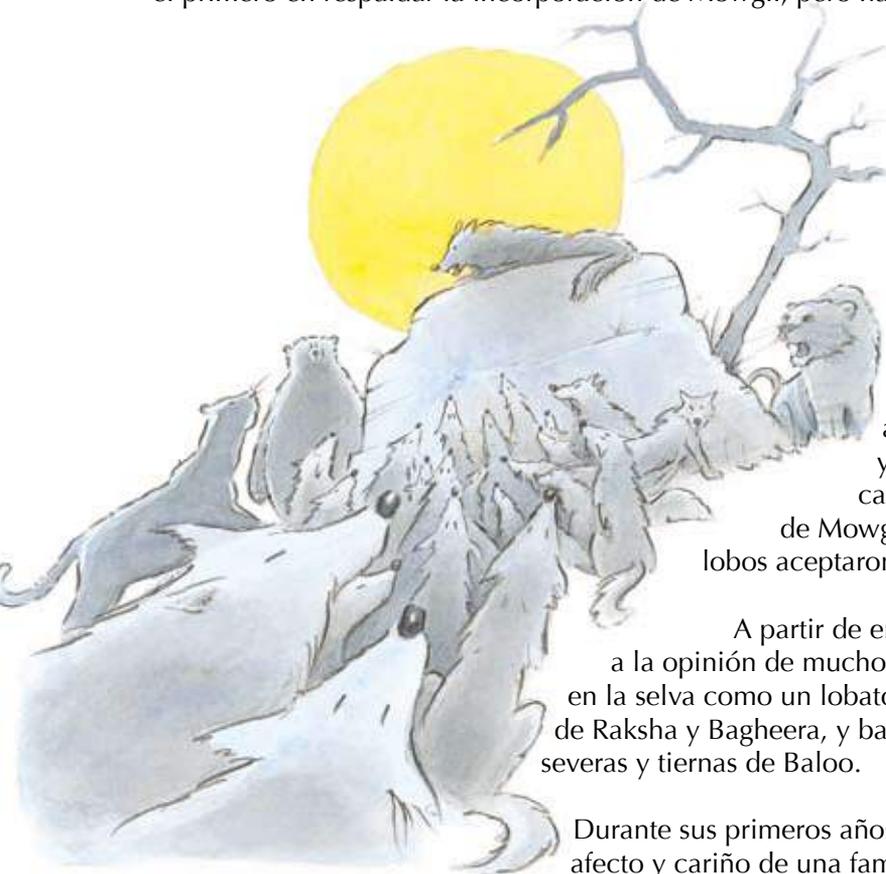
En un cubil de las colinas de *Seeonee* vivía hace tiempo una de las familias de la manada, compuesta por Papá Lobo, *Raksha* –la mamá loba– y su camada de cuatro lobatos. A su cueva llegó un atardecer un niño pequeño que caminaba perdido por la selva huyendo de *Shere Khan*, el tigre cojo, quien lo perseguía y reclamaba como su presa.

*Raksha* lo defendió de *Shere Khan* y del chacal *Tabaqui*, el lameplatos, que sigue siempre al tigre para aprovechar los despojos de su caza. A pesar de ser un "cachorro de hombre", *Raksha* lo acogió como a uno más de sus hijos y le dio por nombre *Mowgli*, la rana, por su falta de pelo en el cuerpo. En su momento lo llevaría para presentarlo junto a sus otros cachorros ante los demás miembros de la manada.



Cada luna llena la manada se reúne en el *Consejo de la Roca*, en torno a una piedra sobre la que se ubica su líder. En esa ocasión los padres presentan a sus nuevos cachorros para que los demás los reconozcan y protejan hasta que sean capaces de cazar por sí mismos. Pero con Mowgli no fue fácil. A pesar de la buena disposición de Akela, muchos lobos, instigados por Shere Khan, se opusieron a aceptarlo como miembro del Pueblo Libre, en parte porque no era normal que un cachorro de hombre perteneciera a una manada de lobos, y en parte porque ya todos sabían que el tigre cojo reclamaba su propiedad sobre él.

La ley de la selva dice que cuando hay disputa sobre la aceptación de un cachorro en la manada, debe haber dos testigos, que no sean sus padres, que respalden su presentación. *Baloo*, el oso pardo –que a pesar de no ser un lobo tenía derecho a participar en el Consejo, ya que estaba encargado de enseñar la ley a los lobatos– fue el primero en respaldar la incorporación de Mowgli, pero nadie más quiso apoyarlo.



Pero la ley también dice que la vida de un cachorro en disputa puede rescatarse a un precio estipulado y no dice quién puede o no pagar ese precio, por lo que entonces *Bagheera*, la pantera negra, que rondaba la reunión del Consejo, pidió autorización para intervenir y ofreció un toro recién cazado a cambio de la vida de Mowgli, lo que desde luego los lobos aceptaron gustosos.

A partir de entonces, contrariamente a la opinión de muchos, Mowgli pudo vivir feliz en la selva como un lobato más, al cuidado amoroso de *Raksha* y *Bagheera*, y bajo las enseñanzas a la vez severas y tiernas de *Baloo*.

Durante sus primeros años, *Raksha* le enseñó el afecto y cariño de una familia, lo hizo sentirse igual entre sus hermanos y nunca dejó que olvidara su propia naturaleza, valorándolo en todo momento por lo que era capaz de hacer y aprender. Por eso logró que Mowgli aprendiera a mirar el valor que se esconde en todas las cosas y en los demás.

*Bagheera* le enseñó las destrezas de la caza, la forma de moverse rápida y silenciosamente en medio de la espesura, la necesidad de estar atento a todos los movimientos y sonidos de la selva; pero también lo protegió y lo mimó al extremo que, de no haber sido por *Baloo*, se habría convertido en un insoportable niño malcriado y vanidoso.



Baloo le dio a Mowgli las lecciones que necesitaba para vivir en la selva en paz con los demás animales, le enseñó lo que la ley de la selva manda, le dijo cuáles eran las palabras mágicas para pedir protección o evitar que los demás animales le hicieran daño. Severo, lento de movimientos y apreciado por todos por sabio y porque a nadie causaba daño, Baloo sería la fuente de aprendizaje de todos los valores que debía tener quien deseara crecer en Seonee.

En fin, le enseñarían a Mowgli todo lo que haría de él un digno miembro del Pueblo Libre –solidario con la suerte de los suyos– y finalmente un personaje muy destacado de la selva, en una perfecta combinación de las cualidades de los animales con la sabiduría y la inteligencia de los hombres.

Pero no eran sus únicos amigos. Kaa, la anciana serpiente pitón de más de nueve metros de largo, que siempre tenía una idea inteligente o una sugerencia original, le enseñaría cómo planear la defensa y el ataque de manera sabia y meticulosa. A la muerte de Raksha y de Papá Lobo, Akela –el líder de la manada– sería para Mowgli como su padre y su madre juntos, recordándole que pese a todo, jamás dejaría de ser un hombre y que a la manada de los hombres regresaría algún día. Los cuatro cachorros de Raksha, especialmente el *Hermano Gris*, lo acompañarían fiel e incondicionalmente a lo largo de toda su vida en las colinas de Seonee.

Muchas aventuras tendría Mowgli durante su infancia y su juventud en la selva, como aquella vez en que los Bandar-log lo llevaron a las Moradas Frías para tenerlo allí retenido hasta que Bagheera, Baloo y Kaa lo rescataron después de feroz combate. O la dramática época de la sequía, donde por boca de *Hathi*, el anciano elefante sabio, descubrió la razón por la que Shere Khan se comportaba con tanta maldad. O la vez en que finalmente Mowgli dio caza al tigre cojo, lanzando sobre él una manada de búfalos de la que no pudo huir y bajo cuyas patas terminó sus días.

También hay que recordar la emocionante aventura en que junto a Bagheera rastreo y recuperé el *Ankus del Rey*. O la batalla que libró contra los perros jaros, en la que luego de provocar que miles de abejas los picaran, organizó a la manada de Seeonee para que se librara definitivamente de ellos. Sin olvidar las ocasiones en que Mowgli tomó contacto con la aldea de los hombres, hasta que conoció a su madre que lo había perdido muchos años antes. Y finalmente la tierna aventura en la cual Mowgli, ya adolescente, se despidió de sus amigos de Seeonee y dejó la selva para volver a vivir entre los suyos, como debía hacerlo y como le dijo Akela que ocurriría.



**Junto con la historia de la Manada de Seeonee, que hemos intentado resumir en estos párrafos, otros relatos extraídos de El Libro de las Tierras Vírgenes enriquecen el marco simbólico que ofrecemos a los niños en la Manada. Es el caso de la historia de Rikki-tikki-tavi, la amigable y dulce mangosta; o del cuento de Cotí, la valiente foca blanca; o del relato de Kotuko, el niño del pueblo inuit. Consigue una versión completa del libro y asombrarás a los niños con sus hermosas historias y entrañables personajes.**

## ¿Por qué la historia del Pueblo Libre fue escogida como marco simbólico del ambiente de la Manada?

El *Libro de las Tierras Vírgenes* es una fábula, es decir, una composición literaria que por medio de una ficción y de la personificación de los animales, entrega una enseñanza o propone determinados valores. La belleza de sus relatos y la enorme variedad de modelos de comportamiento y relaciones sociales que presenta, permiten que su atractivo no pase con el tiempo y siga siendo útil para que los niños jueguen y refuercen de manera espontánea sus convicciones.

La etapa comprendida entre los 7 y los 11 años está dentro del período en que los niños adquieren progresivamente los valores y las normas de conducta de sus padres y de la sociedad en que viven. Esos valores y esas normas se transmiten por muchos medios, pero sin duda que serán más atractivos y comprensibles si además están encarnados en personajes con los cuales los niños se identifican.

Es mucho más fácil para el adulto, y atractivo para los niños, participar en una representación artística que muestra un pasaje del libro en que la solidaridad entre los personajes está latente, que hablar largo rato de la solidaridad como concepto.

Profundo conocedor del hombre y de la sociedad humana, Kipling hace en esta fábula un análisis crítico de su época y proyecta en sus personajes muchos de los modelos habituales de conducta.

Es indudable que esta obra fue escrita para adultos, pero luego de conocer muy bien la historia, el adulto puede transmitirla a los niños a través del relato de sus innumerables episodios.

## **La historia del Pueblo Libre presenta una gran cantidad de valores y modelos que imitar o rechazar**

Por cierto que en la realidad los lobos, los monos y los demás animales de la selva no son de la forma en que se presentan en la fábula, pero así se ofrecen como símbolos que nos permiten llegar al alma infantil.

Y el símbolo nos muestra, por ejemplo, el contraste entre dos pueblos que representan muy diferentes estilos o formas de ser, que encarnan actitudes que nos asedian continuamente en la vida y ante las cuales debemos optar.

La manada de Seeonee es una sociedad reconocida en la selva por su capacidad de organización. En oposición a los monos, el pueblo sin ley, los lobos tienen una sociedad basada en la pertenencia a la manada y en el cumplimiento de la ley, lo que hace de ellos un pueblo respetado por los demás. Sin orden, sin solidaridad, sin metas claras que alcanzar y sin constancia para llegar hasta ellas no se puede ser libre, se es Bandar-log.

Y ser Bandar-log es una cosa muy distinta, es vivir siempre en el aire y desde las ramas de los árboles criticar sin participar, hacer ruido, tejer intrigas, pero nunca pisar tierra firme, jamás tomar una responsabilidad ni comprometerse con un proyecto.



En medio de la sociedad de los lobos, el pequeño Mowgli aprende a ser libre a través de la solidaridad de la manada y del cumplimiento de la ley. La sabiduría y bondad de los viejos lobos le enseñan a distinguir los ejemplos que hay que imitar y a tener cuidado de no asumir actitudes que en la fábula se atribuyen a la estupidez de los Bandar-log o a la maldad de Shere Khan.

Cada historia que se vive o se escucha en la Manada representa para los niños una nueva enseñanza y en ellas los personajes muestran actitudes y valores que podemos identificar en la vida cotidiana.

Siempre tropezarán con actitudes propias de un *Tabaqui* (hipocresía, servilismo, cobardía); o de un *Shere Khan* (engaño, prepotencia, crueldad); o de un *Bandar-log* (indisciplina, ignorancia, irresponsabilidad, inconciencia) o de un *Buldeo* (vanidad, presunción, arrogancia). Pero también podrán asumir valores y actitudes propias de amigos verdaderos como *Baloo* (sabiduría, rectitud, bondad, rigurosidad); o *Bagheera* (sagacidad, agilidad, destreza, capacidad de observación, ternura); o *Akela* (valor, determinación, experiencia, honestidad, autoridad, generosidad); y también *Kaa* (inteligencia, experiencia, ingenio); o *Hathi* (fuerza, conocimiento); o *Raksha* (valor, ternura, sabiduría).



**Cada uno de los animales de la selva encarna una personalidad distinta. No quiere decir que todos los osos sean como Baloo y todas las panteras como Bagheera. Las características que se asocian a los animales que aparecen en la novela son esencialmente humanas. Por eso, cuando más adelante hablemos de que algunos animales simbolizan ciertas áreas de desarrollo, no hablaremos, por ejemplo, de cómo son las panteras o las serpientes, sino específicamente de Bagheera y Kaa, la pantera y la serpiente de *El Libro de las Tierras Vírgenes*.**

Además la historia presenta a los animales moviéndose en medio de *organismos* y *conjuntos sociales* tales como "la manada", "los amigos de la manada", "los hombres" y "los enemigos de la manada". También crea distintos *escenarios* en que estos animales actúan, como "las colinas de Seeonee", "las Moradas Frías", "la roca del Consejo", "el río Waingunga", "la aldea de los cazadores" y muchos otros. Esta continua interacción entre personajes, grupos y lugares, le da a la historia una coherencia que permite recrearla constantemente, presentando a los niños distintas situaciones con un mismo hilo conductor.

# ¿Cómo utilizamos esta historia para enriquecer el clima educativo en la Manada?

Los recursos educativos que los Viejos Lobos podemos utilizar con este objeto son fundamentalmente dos:



## La transferencia simbólica del ambiente de los lobos de la manada de Seeonee a la Manada que conforman los niños



A través de los símbolos que utilizamos en nuestra Manada, recreamos y transmitimos a los niños el ambiente de la manada de Seeonee... Los símbolos nos permiten “hablar el lenguaje de la selva”. Los gestos, las palabras, los tonos que empleamos no son elementos decorativos nacidos de la “creatividad” de un equipo de animadores adultos, sino que representan un clima y un espacio determinado que es convocado por medio de esos símbolos. Están cargados de significados profundos y relevantes.

Así como la manada de la selva tiene a Akela, la nuestra cuenta con dirigentes y guidoras responsables que acompañan a los niños en su descubrimiento del mundo y que los ayudan a relacionarse con los demás.

Al igual que ocurría en las colinas de Seeonee, la Manada de lobatos se reúne cada cierto tiempo en el Consejo de la Roca, donde discute los asuntos importantes que afectan a todos, ejercitando de esa manera el aprendizaje de la democracia.

De la misma manera, los lobatos permanecerán en la Manada hasta que sean capaces de "cazar" por sí solos, pero mientras tanto aprenderán la Ley de la Manada, al igual que los lobos aprenden la ley de la selva.

Como en los ejemplos anteriores, esta *transferencia de la situación ficticia a la situación real* impregna muchos otros aspectos de la atmósfera de la Manada, según lo veremos en diferentes partes de este Manual.



## La evocación constante de los episodios que se viven en la selva

Revivir de distintas formas y de manera continua las historias que nos recuerdan la selva y las aventuras de la manada de Seeonee y sus personajes, nos permite mantener viva su atmósfera y es otra de las formas que tenemos para enriquecer nuestra propuesta educativa.

Esta evocación se realiza por distintos medios: relatos, narraciones colectivas, dramatizaciones, cantos, danzas, disfraces, mimos, dibujos y muchos otros. Es importante que en estas actividades los niños sean actores y no solo espectadores. De esta forma los episodios de la selva se vivirán de manera entretenida, cautivando la mente y la imaginación. Solo así los lobatos sentirán que conocen a Kaa, a Baloo, a Raksha y a cada uno de los personajes del Pueblo Libre.

Para ello, es imprescindible familiarizarse con esos personajes. Y eso solo se consigue leyendo una y otra vez El Libro de las Tierras Vírgenes, de manera que puedas identificar aquellos detalles que es importante destacar para poner de relieve determinados valores o modelos de conducta que serán propuestos a los niños.



Pero no basta leer. También es imprescindible que aprendas a motivar y a narrar. Los Viejos Lobos deben ser grandes contadores de cuentos. Si dirigentes y guías usamos nuestra imaginación, los niños también lo harán.

Cuando se le cuenta una historia a un niño, él se ve a sí mismo haciendo el papel del héroe y está ahí donde los hechos de la historia ocurren, no importa dónde, haciendo las mismas cosas, siendo valiente y venciendo todas las dificultades. Él es un héroe que vive la historia y la historia vivirá en su memoria hasta mucho después, probablemente para toda la vida.

Y los personajes de la historia cumplirán su misión: invitar a asumir determinados valores y conductas y aprender a rechazar otras.

## Nombres y símbolos

Como lo hemos podido apreciar, hablar el lenguaje de la selva –*transferencia simbólica*– y revivir continuamente sus historias –*evocación constante*–, dan origen a una serie de nombres y símbolos con los cuales los niños conviven ininterrumpidamente. Es el caso, entre otras, de las palabras lobatos y Manada; de la *Flor Roja*, del *Gran Aullido*, del concepto de *cubil*, del significado del *saludo*, del *Libro de Mohwa*.

Estos nombres y símbolos que provienen de la historia del Pueblo Libre son reforzados por otros que se originan en la tradición del Movimiento Guía y Scout, tales como el *uniforme*, el *color* y el *himno*. Y también hay otros que mezclan ambos orígenes, como la *bandera* o el *tótem*.

Analicemos con más detalle estos nombres y símbolos:



## Lobatos... una Manada

Los niños que pertenecen a una Manada son llamados *lobatos*, es decir, cachorros de lobo que inician sus pasos en la vida del Pueblo Libre. Como ya lo dijimos, ni ellos ni los animadores adultos se creen animales o se comportan como tales, pero juegan a serlo dentro de un grupo que tiene una determinada forma de organización y que se identifica con sus propios signos y símbolos.

La Unidad, el grupo que todos forman, recibe el nombre de *Manada*: la sociedad de niños, que al estilo de los lobos, ha decidido vivir bajo una misma Ley y en donde cada uno es importante. La fuerza de la Manada radica en que sus miembros actúan como un grupo que toma sus propias decisiones; escucha, comparte, respeta y ayuda a los otros; y crece y aprende en conjunto.

Así también, la Manada tiene *líderes* que la conducen al éxito. Al igual que Akela, guadoras y dirigentes –los animadores adultos de la Unidad– se han ganado el respeto del Pueblo Libre por sus capacidades y cualidades, porque ponen su experiencia al servicio de todos, porque escuchan a todos antes de decidir y porque deciden lo que todos quieren mientras sea correcto a la luz de la Ley.

La Manada también puede tener un nombre que represente algo cercano para sus miembros. Vinculado a la historia del Pueblo Libre o al entorno en que actúa el Grupo Guía y Scout, el nombre ayudará a que los niños se identifiquen con la Manada... más aún si es hermoso.

## Un cubil

La Manada vive en el *cubil*, la guarida de los lobos en la que se reúnen para planear sus cacerías y para compartir lo cotidiano y lo extraordinario. El cubil es el local de la Manada, que los niños decoran según sus gustos e intereses con los elementos a los que ellos atribuyen valor.

Una Manada necesita de un espacio propio y exclusivo donde instalar su cubil. Si por razones económicas o restricciones físicas no es posible obtenerlo, al menos se debiera disponer de un espacio mínimo para guardar los testimonios de la vida en común y los implementos necesarios para salir de cacería.

En cualquier caso, los animadores adultos de la Manada debieran luchar siempre por obtener un cubil; y una vez logrado, motivar a los niños para que lo mantengan en buenas condiciones.



## Un saludo

En la selva existían las palabras mágicas "tú y yo somos de la misma sangre", con las que unos y otros podían reconocerse. Del mismo modo, en todo el mundo, los lobatos se saludan y se reconocen alzando los dedos índice y medio de la mano derecha para formar una letra V, que simula las orejas de un lobo en posición alerta, mientras que los dedos meñique y anular se unen o cubren con el dedo pulgar, simulando de esta forma la cabeza de un lobo.

Junto con este saludo, los lobatos se estrechan la mano izquierda, costumbre adoptada por Baden-Powell luego de su encuentro con la tribu africana de los Ashanti, quienes utilizaban este símbolo como señal de confianza, ya que para dar la mano izquierda se debía soltar el escudo que los protegía.

## Un uniforme

Los lobatos usan un mismo uniforme que los identifica y que ha sido diseñado para realizar las actividades con comodidad y evitar que el vestuario sea motivo de diferencias.

El uniforme permite además representar en él algunos símbolos. Este es el caso del *pañolín*, de la *flor de lis* y de las *insignias de Grupo, Asociación, Promesa y Progresión*.

El **pañolín**, un trozo triangular de tela que se utiliza anudado en el cuello y que tiene los hermosos colores del Grupo Guía y Scout al cual pertenece la Manada, ha permitido identificar a los scouts y las guías en todas partes del mundo y en todas las épocas, además de tener múltiples funciones útiles. Algunas Manadas utilizan además un **pañolín de juego**, generalmente de un color, que llevan los lobatos colgando de la cintura.

La **flor de lis**, que identifica a la Organización Mundial del Movimiento Scout, es un símbolo que proviene de antiguos mapas que la utilizaban en la rosa de los vientos para indicar el Norte y representa en las palabras de Baden-Powell "la buena senda que ha de seguir todo scout". El mismo camino a seguir, así como el espíritu de compromiso y los valores que nos inspiran, están representados en el **trébol**, símbolo de la Asociación Mundial de las Guías Scouts.

La **insignia que identifica a nuestra Asociación**, en la que conviven la flor de lis y el trébol; la **insignia de distrito**; y el **distintivo que identifica al Grupo Guía y Scout** al que pertenece la Manada, sirven para demostrar que la Manada es parte de una comunidad local a la vez que de una organización de alcance nacional y mundial.

La **insignia de Promesa** la llevan todos los lobatos que han decidido prometer que serán siempre mejores, que amarán a Dios y a su familia, ayudarán a los demás y vivirán la Ley de la Manada.

Las **insignias de Progresión** –que son cuatro y se reemplazan unas a otras– indican la etapa que está desarrollando cada niño en el cumplimiento de sus objetivos personales; y las **insignias de especialidades** dan testimonio de las destrezas específicas que un niño ha logrado.

Todos estos distintivos y su ubicación en el uniforme, se encuentran identificados en el folleto editado por la Asociación.



## Un color y una bandera

En los inicios de nuestro Movimiento, las insignias de los scouts eran bordadas en *amarillo* sobre fondo verde; y por eso tradicionalmente se asocia el color verde a la Rama Scout.

Cuando fue necesario extender el Movimiento hacia niños menores, se escogió el amarillo –ya utilizado como uno de los colores propios del Movimiento Scout– para que sirviera como color de identificación de los lobatos. Esta tradición se conserva hasta hoy en la mayor parte de las asociaciones scouts del mundo.

Otro elemento de identificación para la Manada, que generalmente tendrá un lugar destacado en el cubil y en algunas actividades que ésta desarrolle, es la *bandera* de la Manada, la cual, evidentemente, es de color amarillo y tiene en su centro la figura de un lobo –generalmente la cabeza– y el nombre de la Manada bordado o pintado sobre ella.

## La Flor Roja

La Flor Roja es la fiesta del fuego, momento ideal para cantar y bailar en torno a una fogata, desplegando la capacidad de expresión y el genio artístico de los lobatos.

Su nombre proviene del episodio en que Mowgli parte a la aldea de los hombres a buscar el fuego, única forma de ahuyentar a Shere Khan y a los que deseaban la muerte de Akela.

En el capítulo sobre actividades educativas se entregan algunas orientaciones sobre la forma en que se puede realizar esta fogata.

## El Gran Aullido

El aullido del lobo, de rara belleza por su musicalidad, ha despertado siempre temor mezclado con curiosidad. Ciertamente la llamada de los lobos tiene la misión principal de reunirlos cuando los integrantes de la manada se dispersan tras las acciones de caza; pero también se ha comprobado que los lobos aúllan sin aparente ni conocida justificación, como expresando la alegría de vivir.

En el *Gran Aullido*, llamado también *Gran Clamor*, los lobatos se agrupan, se reconocen iguales y a través de una serie de gestos y gritos ceremoniales, al igual que los lobos, manifiestan la alegría de estar juntos y su deseo de ser siempre mejores.

La forma en que se realiza el Gran Aullido varía según las tradiciones de cada Manada. En algunas se utiliza como gesto para convocar a sus integrantes y en otras constituye un momento para reconocer a los lobatos que se han destacado por alguna razón. No hay una norma al respecto, pero sí los invitamos a reflexionar sobre el sentido que tiene este símbolo en sus Manadas aliviándolo de excesivos formalismos que, a la larga, lo harán alejarse del recuerdo de aquello que evoca: unidad, alegría de vivir, integración, gusto de estar juntos... corriendo el riesgo de perder su valor educativo.



## Un tótem

La elección de un animal símbolo y su representación, es una costumbre de algunos pueblos tan antigua como la civilización misma: el águila, en México y Estados Unidos; el gallo, para los franceses y portugueses; el quetzal, en Guatemala; el león, en Gran Bretaña; el cóndor, en los países andinos.

Algunas Manadas, siguiendo esta costumbre, usan como símbolo un lobo que representa al Pueblo Libre de Seonee. Este es el *tótem*, cuya forma de construcción y adorno es parte de las tradiciones particulares de cada Manada.

## Un himno para la Manada

La música y el canto son ingredientes que no pueden faltar en la vida de todo grupo humano, mucho menos entre los lobatos, los que disfrutan cantando. Por lo mismo, te recomendamos que mantengas siempre el más amplio repertorio de canciones para compartir con ellos.

Las Manadas de nuestra Asociación han escogido como himno esta canción que expresa de manera muy hermosa los valores y características del Pueblo Libre.



Hermano de lobo nací, de un pueblo libre y valiente.  
La selva donde yo crecí me dio un Dios y una Ley.

Akela, escucho tu voz y en pos yo voy de tus huellas;  
Bagheera y Baloo son los amigos que me llevan.

**¡Avanzad!, ¡Siempre Mejor! Pueblo libre, avanzad.  
Con tesón, has de ser cada día mejor.**

Estrella del atardecer, enciende con tu luz mis ojos;  
¡Oh! Dios haz en mí crecer un corazón puro y fiel.

Hermano nuestro Señor, a tus guaridas del cielo  
un día iremos para cazar en tus selvas.

**¡Avanzad!, ¡Siempre Mejor! Pueblo libre, avanzad.  
Con tesón, has de ser cada día mejor.**



Autor: Jorge Gray P.

FA Sib FA FA7 Sib

Her - ma - no de lo - bo na - cí de un pue - blo li - bre y va -

FA

- lien - te la sel - va don - de yo cre - cí

DO FA DO FA Sib

me dió un Dios yu - na ley A - ke - la es - cu - cho tu

FA FA7 Sib FA

voz y en pos yo voy de tus hue - llas Ba - ghee - ra y Ba -

DO DO7

- loo son los a - mi - gos que me lle - van

FA DO FA DO

¡A - van - zad! siem - pre me - jor pue - blo li - bre avan - zad

FA SOLm DO7 FA

con te - són has de ser ca - da dí - a me - jor

Dentro de las tradiciones que forman parte de su historia, muchas Manadas acostumbran llevar un libro en el cual los niños dejan testimonio de sus múltiples "cacerías" y aventuras, ya sea escribiendo sus anécdotas e impresiones o insertando en él fotografías, dibujos y pequeños recuerdos.

Este libro ofrece una excelente oportunidad para que los niños se expresen y permite convertir la tradición de la Manada en "tradición escrita". Al igual que el árbol de Mohwa permitía a Baloo adelantarse a algunas situaciones por venir, nuestro libro de la Manada nos permite recoger nuestra historia y proyectarnos hacia el futuro enriquecidos por la experiencia de quienes nos precedieron.



### Otros elementos que permiten reforzar el marco simbólico en la Manada

Existen también otros elementos que pueden utilizarse para reforzar el marco simbólico, permitiendo con ello revivir las historias y hechos relatados en el texto y transmitiendo a nuestra Manada parte del ambiente de la manada de Seeonee.

Algunas Manadas acostumbran realizar el "llamado de la selva" para reunir a todos sus integrantes. Un animador adulto grita "Manada, Manada, Manada" y los niños contestan "lobos, lobos, lobos" mientras se acercan rápidamente al punto de reunión. Cuando se necesita que los lobatos guarden silencio y presten atención, el dirigente o la guiadora dice "ojos y oídos" y los niños contestan "atentos" y luego guardan silencio. Durante una cacería, se puede llamar "tregua del agua" al momento de reunirse para la colación, descansar bajo un árbol o tomar agua.

Estos nombres ofrecen la ventaja de reforzar el vínculo que la Manada tiene con la fábula del Pueblo Libre, aunque no a todas las cosas que se hacen hay que llamarlas de otra manera.

## **El marco simbólico es parte del clima educativo, pero no es todo el clima educativo**



El marco simbólico es un telón de fondo, un referente que enriquece la atmósfera de la Manada y apoya la tarea educativa, pero no es un fin en sí mismo. De ahí que no es conveniente abusar de él y hacer de los símbolos, incluido el uniforme, una especie de ritual que confundirá la forma con el fondo, apartará a la Manada de sus objetivos fundamentales y será a la larga una pesada carga para los niños.

La historia del Pueblo Libre, su transferencia a la Manada, los relatos que la evocan y los símbolos que genera, son "un marco" que motiva, anima y enriquece el clima educativo, pero no son todo el clima educativo. El marco simbólico debe operar en armonía con todos los otros elementos del método, de los cuales ya hablamos en el capítulo anterior y seguiremos desarrollando a lo largo de los demás capítulos de este Manual.

capítulo **4**

# Los Valores:



# Ley y Promesa

## El Pueblo Libre

# en marcha hacia un proyecto

Ya hemos hablado de los niños que integran la Manada y de la necesidad de conocer a cada uno personalmente. También nos hemos referido a la atmósfera especial que se vive en ella: el clima educativo; y a la fábula que sirve de marco simbólico: la historia del Pueblo Libre de Seonee.

Al igual que el Pueblo Libre, nuestra Manada tiene un objetivo y se encuentra en marcha hacia un proyecto: el *proyecto educativo del Movimiento Guía y Scout*. Una propuesta que orienta nuestra vida y hacia la cual todos los scouts y las guías del mundo caminamos.

No obstante ser el mismo para todos, el proyecto educativo no llega a los niños de la misma manera en que ha sido escrito para jóvenes y adultos. A los niños, el proyecto educativo llega principalmente bajo la forma de la Ley y la Promesa.



**Veamos primero el proyecto educativo de la manera en que se expresa para jóvenes y adultos y luego la forma en que llega a los niños.**

## Un proyecto

# para nuestra vida de adultos

**Los hombres y las mujeres que compartimos en el Movimiento Guía y Scout, aspiramos a hacer todo lo que de nosotros dependa para ser:**

### **Una persona íntegra y libre,**

*limpia de pensamiento y recta de corazón,  
de voluntad fuerte, responsable de sí misma,  
que ha optado por un proyecto personal de vida y que,  
fiel a la palabra dada, es lo que dice ser.*

### **Una persona servidora de los demás,**

*solidaria con su comunidad,  
defensora de los derechos de los otros,  
comprometida con la democracia, integrada al desarrollo,  
amante de la justicia, promotora de la paz,  
que valora el trabajo humano, que construye su familia en el amor,  
que reconoce su dignidad y la del sexo complementario y que,  
alegre y afectuosa, comparte con todos.*

## Una persona creativa

*que se esfuerza por dejar el mundo mejor de como lo encontró,  
comprometida con la integridad de la naturaleza,  
interesada por aprender continuamente,  
en búsqueda de pistas aún no exploradas,  
que hace bien su trabajo y que,  
libre del afán de poseer,  
es independiente ante las cosas.*

## Una persona espiritual,

*con un sentido trascendente para su vida,  
que camina al encuentro de Dios,  
que vive alegremente su fe y la integra a su conducta  
y que, abierta al diálogo y a la comprensión,  
respeta las opciones religiosas de los demás.*

**El proyecto educativo proclama los principios del Movimiento Guía y Scout como si fuera un poema, indicando así un ideal, un objetivo a alcanzar, una manera de ser a la cual siempre procuramos acercarnos.**

**Aunque será difícil encarnar en cada momento todos y cada uno de los valores expresados, el proyecto educativo servirá como guía, como invitación a ser mejores hombres y mujeres en búsqueda de nuestra plenitud.**

## ¿Cómo asimilan los niños los valores del proyecto educativo?

### El proyecto educativo se vive

Ya hemos dicho que los niños a esta edad son grandes observadores del comportamiento de los adultos y aprenden imitando lo que ellos hacen. No analizan si las normas o los valores de que les hablan son razonables y que por lo tanto deben actuar de forma coherente con ellos. Más bien disfrutan lo que viven e incorporan en su vida de manera espontánea esas normas como parte integrante de su forma de ser.

Hacia el final de este período de edad, a medida que se aproximan al pensamiento abstracto, descubrirán los "porqué" de esa forma de ser. Por ahora, valores y normas operan en su vida como el aire que respiran, de manera espontánea y natural. De ahí que en la mayor parte del período que transcurre entre los 7 y los 11 años la norma será implícita, y solo a su término se transformará de a poco en *norma descubierta*.



Por supuesto que un tiempo después de descubrir la norma, el joven la cuestionará, pero también es cierto que luego de cuestionarla, la reflexionará y, muy probablemente, la adaptará y asimilará de una manera definitiva; de modo que al término de su juventud se espera que sea plenamente consciente de los valores por los cuales ha optado para su vida.

Pero a nuestros lobatos todavía les falta para llegar a eso. Por el momento, todo es juego y los valores del proyecto educativo son *parte natural* de las reglas del juego del ambiente en que se mueven.

Por una parte esto es fácil, ya que los valores que el Movimiento les propone se identifican de un modo general con nuestra naturaleza humana y con nuestra cultura, por lo que es muy probable que el niño ya esté familiarizado con ellos. Pero visto desde otro ángulo puede no ser tan fácil, ya que no todos los ambientes de nuestra cultura comparten los mismos valores o se comportan de acuerdo a ellos.



**Por eso es necesario crear una atmósfera en que los valores que les proponemos se vivan e irradien lo más intensamente posible.**

**Esa atmósfera en que se viven los valores, en que se toma contacto con ellos como el aire que se respira, no es otra que el *clima educativo* de nuestra Manada.**

## **¿Qué aspectos del clima educativo están más directamente relacionados con la asimilación de los valores?**

Los niños se aproximan al proyecto educativo por medio de los desafíos, actividades y vínculos personales que forman parte de la vida de la Manada. Inmersos en la riqueza de ese ambiente, crecen y se desarrollan de acuerdo a su ritmo y a su personal forma de ser.

Para que el clima educativo cumpla esta función, es imprescindible que en su interior operen todos los elementos del método scout a que nos hemos referido en el capítulo 2 de este Manual, entre los cuales destacamos los que siguen a continuación.



## El testimonio de los dirigentes y las guioneras

Con sus opiniones y sobre todo con sus actos, los Viejos Lobos son un ejemplo atractivo y digno de ser imitado.

Si eres amable y respetuoso, los lobatos también lo serán y aprenderán a apreciar a las demás personas. Si eres generoso, ellos serán solidarios. Si tienes interés por ser mejor, ellos se interesarán en aprender. Si demuestras que Dios ocupa un lugar importante en tu vida, ellos crecerán en su fe.

Lo que seas como persona, impactará en sus vidas. Cada niño recibirá tu testimonio de manera diferente y con distinta

intensidad, pero ninguno de ellos permanecerá ajeno a lo que tú eres.



## La aplicación del sistema de objetivos

Los objetivos educativos que se presentan a los niños en esta edad son pequeñas propuestas o desafíos, que al ser logrados, permiten que los niños caminen hacia los valores del proyecto educativo.

La *responsabilidad de sí mismo* es un valor contenido en el proyecto educativo. De acuerdo a eso, existe un objetivo terminal que propone al joven que sea *el principal responsable de su desarrollo y se esfuerce por superarse constantemente*.

Los lobatos no están en condiciones de entender totalmente lo que significa *responsabilidad de sí mismo y superación personal*. Sin embargo, entre 9 y 11 años sí pueden, por ejemplo, entender propuestas más adecuadas a su grado de desarrollo, tales como:

- *Me propongo tareas y metas que me ayudan a superar mis defectos.*
- *Hago bien los trabajos que acepto.*

Y si ellos logran alcanzar esas pequeñas metas, es probable que más tarde sean jóvenes responsables y adultos que se superan constantemente.



## La realización de actividades que faciliten el logro de los objetivos

Junto con proponer a los niños que logren objetivos, la Manada debe “hacer cosas” y mantener un nivel constante de actividad. No olvidemos que tienen mucha energía y que viven en el mundo del juego y de la acción. Si realizamos actividades desafiantes y atractivas, los niños permanecerán felices en la Manada. Y si además son útiles, recompensantes y seguras, ellas les ayudarán a lograr sus pequeños objetivos. Y si logran sus objetivos, el clima educativo será más rico y los niños caminarán paso a paso hacia el proyecto educativo.



**Aun cuando los objetivos son propuestas simples que los niños pueden comprender y lograr, ¡no estamos siempre "hablándoles" de los objetivos! ¡Qué Manada más aburrida sería la nuestra!**

¿Cómo podría un niño experimentar la solidaridad y "colaborar en campañas de ayuda a los que más lo necesitan" si la Manada no ofrece alternativas de actividades de servicio? ¿Cómo podría demostrar que "hace bien los trabajos que acepta", si no se le ofrecen continuamente pequeñas responsabilidades, de distinto tipo, en las diferentes actividades que se desarrollan en cada ciclo de programa?



## La vivencia de la Ley y la Promesa

Y entre aquellos elementos del *clima educativo* que más directamente conducen a los valores del proyecto educativo, hemos dejado para el final uno de los más importantes: *la vivencia de la Ley y la Promesa*.

La Ley de la Manada expresa –a través de conceptos simples y de palabras que son comprensibles para los niños– aquellos valores del proyecto educativo que pueden ser entendidos y vividos a su edad.

Y la Promesa de ser *siempre mejor* –a la que cada niño adhiere en un momento de su progresión personal– invita a cumplir la Ley de la Manada.

# La Ley de la Manada

La Ley de la Manada es a la vez un símbolo y un proyecto.

Es un *símbolo*, porque nos recuerda la manada de Seeonee, la sociedad de los lobos, respetada en la selva por su sentido de pertenencia y su cumplimiento de la ley. Por eso a los lobos se les reconoce como el Pueblo Libre. De lo contrario no hay libertad, como los Bandar-log, esclavo de su bullicio y de su desorden, siempre haciendo ruido para mostrarse, pero nunca tomando un compromiso.

Es un *proyecto*, porque expresa en conceptos simples y en palabras comprensibles para los niños, el proyecto educativo del Movimiento Guía y Scout, es decir, aquello que aspiramos ser. No expresa todo el proyecto, pero es una apropiada síntesis de aquellos valores que pueden ser entendidos y vividos a su edad.

Como símbolo que recuerda la manada de Seeonee o como proyecto que acerca a los niños al Proyecto Educativo de nuestra Asociación, la Ley está vinculada a los valores del Movimiento Guía y Scout y constituye para los lobatos un marco que regula el comportamiento y lo acerca a la experimentación y aceptación de un proyecto de vida.

Una vez que Mowgli fue aceptado en la roca del consejo por la manada de Seeonee, debió respetar la ley de la selva y vivir de acuerdo a lo que ella le indicaba. Lo mismo le sucederá a los lobatos que forman parte de nuestra Manada. Tan pronto como se integran a ella, son invitados a vivir de acuerdo a los valores que les proponemos y que proclamamos en nuestra Ley.

## El lobato

Dice la verdad

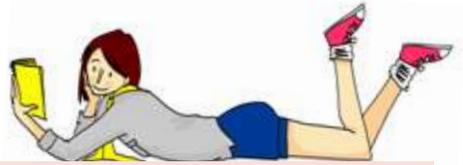
Es alegre

Comparte con su familia

Escucha y ayuda a los demás

Cuida la naturaleza y las cosas

Busca aprender



**A continuación analizaremos los artículos de la Ley en un lenguaje que comprende tanto conceptos destinados a los Viejos Lobos como imágenes para los niños. En tu diálogo con los lobatos puedes desarrollar estas imágenes o crear otras, inspiradas en estos mismos conceptos o en otros que sean afines. Lo importante es que las ideas estén claras y se transmitan a los niños en historias atractivas y palabras sencillas.**

## Ideas para pensar

### y cuentos para contar

#### Dice la verdad

Uno de los bienes que más apreciamos es la libertad. Ser libres no para hacer lo primero que se nos ocurra –porque entonces viviríamos dependiendo de nuestros impulsos y no seríamos libres– sino para obtener lo mejor de nosotros mismos y alcanzar la cima que nos hemos propuesto conquistar.

Y el mejor puente que conduce a la libertad es la verdad, tanto así que solo la verdad nos hace libres. Los que piensan, hablan y viven con verdad, serán libres para lograr sus propósitos y a nada tendrán miedo.

Por supuesto que hay muchas verdades: unas más personales y otras más universales; unas más relativas y otras más absolutas. Desde la verdad científica, que al parecer podemos verificar, hasta las verdades religiosas, en las que creemos gracias a nuestra fe.

Cuando hablamos de la verdad que nos hace libres nos referimos simplemente a la verdad que es afirmación de lo existente o negación de lo que no existe, y para la cual lo verdadero consiste en decir lo que es cuando es y lo que no es cuando no es. También nos referimos a la verdad que es adecuación entre lo que se piensa y lo que se dice y a la cual se opone la mentira.

La misma mentira contra la cual reaccionan indignados Baloo y Bagheera cuando los Bandar-log trataron de sorprender a Mowgli en su ingenuidad regalándole nueces y diciéndole que era su hermano y que algún día sería su jefe. Mentira parecida a la que más tarde provocará las carcajadas de Mowgli –ya no tan ingenuo– cuando a la sombra de la higuera oiga al viejo Buldeo, el cazador de una sola escopeta, fanfarronear con historias que no tenían palabra de verdad.



Mentira también, aunque disimulada y honorable en apariencia, la explicación de la Capucha Blanca, la Madre de las Cobras, cuando al confesar su intención de morder a Mowgli, originalmente oculta, dice que ella "no habla de matar hasta que llega la hora".

Mowgli no confió en esos personajes ni nadie podría hacerlo en personas que no hablan ni actúan con verdad. Vivir con verdad, como lo hizo Raksha cuando acogió a Mowgli y luego lo presentó en el Consejo de la Roca. Jamás negó que Mowgli fuera un cachorro humano ni que sería difícil lograr la aceptación del resto de la manada. Como creía que lo que hacía era correcto, dijo siempre la verdad y estuvo siempre dispuesta a enfrentar las consecuencias de su decisión.



Invitamos a los lobatos a decir la verdad porque creemos que es importante para ellos llegar a ser adultos dignos de confianza, leales y coherentes con sus pensamientos, palabras y acciones.

## Es alegre

La alegría siempre anuncia que la vida sigue un camino, que marcha hacia una meta. Las personas alegres nos transmiten esa sensación de que están haciendo con su vida algo que vale la pena. Tal vez porque la alegría anuncia la felicidad y lograr la felicidad es la aspiración que está al final de todos nuestros proyectos. La alegría nos enseña que todo puede ser asumido con una sonrisa, porque para el hombre alegre nada es grave. Aun sin razón, aun contra la razón, nunca viene mal una sonrisa.

De la alegría también brota el humor, que es muy distinto a lo cómico y que no impide la seriedad en nuestros compromisos y responsabilidades. Se puede ser serio sin ser grave. Las personas graves están muy llenas de sí mismas.

Pero hay risa y risa, y hay que distinguir el humor de la ironía. La ironía es un arma que apunta casi siempre contra otro. Es la risa sarcástica, destructora, la risa que hiere, la del combate. Pero la ironía no es alegría ni es humor, como ningún arma es paz.

No queremos ser como los Bandar-log que se ríen de los otros y que confunden la alegría con la burla y la mofa. Eso no es la alegría para nosotros. Buscamos la alegría de Mowgli cuando fue a felicitar y acompañar a su amiga Kaa precisamente cuando acababa de mudar la piel, porque sabía que este paso pone a una serpiente en un estado de irritabilidad y depresión que dura hasta que la piel nueva empieza a mostrarse brillante y hermosa. Y Kaa, reconocida de su amigo de "corazón grande y lengua cortés", como ella misma le dijo un día, le recompensó contándole cuantas noticias sabe una bien informada serpiente pitón de su edad y tamaño, las que Mowgli celebraba recostado entre los grandes repliegues de ese inmenso cuerpo; o la alegría de Bagheera en el capítulo de *Correos Primaverales* cuando, a pesar de la tristeza por la partida de Mowgli, mata un toro para desearle suerte en esta nueva etapa entre los hombres y le dice que debe recibir con alegría este nuevo desafío.

Proponemos a los lobatos vivir con alegría y ser, en el futuro, personas cordiales y optimistas.

## Comparte con su familia

Cualquiera sea la forma que adopte, la familia está presente en todas las sociedades y a través de ella la humanidad

se reproduce, la sociedad subsiste, la cultura se transmite y las personas crecen.

Durante toda nuestra existencia estamos vinculados a una familia, principal punto de apoyo y escuela de vida. Ella nos proporciona las raíces afectivas e históricas que necesitamos para crecer y que nos muestran que somos parte de un trayecto.

La formación que recibimos en la familia es diferente de cualquier otro tipo de educación. En ella somos amados por lo que somos y aceptados sin ninguna condición ni referencia a nuestras capacidades o funciones sociales. Este amor enteramente gratuito, además de darnos confianza y seguridad, nos permite adquirir virtudes y vivir valores, que por ser parte de nuestra más honda intimidad, en ninguna otra parte se interiorizan.

Aquella noche calurosa en que Mowgli, erguido y regordete, se convirtió con su cara sonriente en la cosa más rara que nunca se había presentado en la cueva de un lobo, las dos quijadas de papá Lobo se juntaron sobre su espalda sin que un solo diente le arañara la piel, mamá Loba lo defendió con fiereza delante de los ojos llameantes de Shere Khan y la familia lo reclamó como un lobato más. En su seno Mowgli creció fuerte y jamás fue abandonado por ella, ni siquiera cuando los lobos jóvenes del Pueblo Libre, instigados por el propio Shere Khan, le dieron la espalda.



Aunque a veces los mayores los corrijan y les hagan ver sus errores, los niños aprenderán a valorar sus gestos, su cariño, sus miradas y pequeños sacrificios como signos de que siempre estarán junto a ellos, dispuestos a entregarles un amor que no pide nada a cambio. Y con su familia aprenderán también a compartir y a regalarle un tiempo generoso y tranquilo, un tiempo para escucharse y hablar de las cosas que toda familia debe contarse y decirse.

Y también queremos invitar a los lobatos a que compartan con sus compañeros y compañeras de curso, con los demás lobatos de la Manada, con los niños y niñas del barrio, con las personas que forman parte de su vida en los distintos ambientes en que ellos se desenvuelven. Que sepan que, al igual como ocurre dentro de su familia, en su comunidad hay personas que los quieren y los cuidan; y a quienes ellos pueden retribuir con el mismo cariño.

Queremos ser como los animales de la selva de Seeonee, que una vez que aceptaron a Mowgli lo trataron siempre como uno más de su familia; y no como los hombres del Ankus del Rey que traicionan a sus amigos por avaricia.

Aprendiendo a compartir con su grupo cercano, con sus amigos de todos los días, los lobatos crecerán en el respeto a los demás y serán adultos capaces de compartir con todos sin distinciones ni prejuicios.

## Escucha y ayuda a los demás

Todos tenemos mucho que aprender, y para aprender, escuchamos. Como los lobos, que conocen todos los secretos de la selva porque observan, siguen los rastros y escuchan. Escuchan mucho más de lo que hablan. Hablan de lo que han visto, escuchado y aprendido y no de cualquier cosa que se les ocurre.

Los Bandar-log, en cambio, jamás aprenden. Como se lo pasan chillando y alborotando, nunca escuchan a los otros. Y además no saben escucharse a sí mismos, ya que lo único que parecen oír desde su interior son sus inclinaciones inmediatas, sus apetencias, lo primero que les viene en ganas hacer.

No es que los lobos no tengan impulsos propios del momento; lo que pasa es que han aprendido a escucharse críticamente, a pensar la vida tan lejos como es posible, y saben distinguir entre un capricho y un proyecto. Por eso los lobos son un pueblo con memoria, que aprende de su experiencia, que logra cosas, que surge de sus éxitos y crece en sus fracasos.

Escuchamos y aprendemos de lo que escuchamos; y aprendemos para ayudar, porque entendemos que la persona es para la sociedad y la sociedad para la persona. A través de la historia los intereses individuales y las necesidades sociales no han sido fáciles de armonizar, a pesar que cada vez se gana una conciencia más clara de la dignidad, de la igualdad y de los derechos de la persona humana, de todas las personas cualquiera sea su condición, y cada día nos empeñamos en establecer relaciones más equitativas e inclusivas con los demás, reconociéndonos parte de una sociedad que todos formamos.

Dos virtudes nos ayudan a establecer esa equidad social y a definir lo que debemos dar a la sociedad y lo que de ella podemos esperar. La primera es la *justicia*, disposición constante para dar a cada uno lo que le corresponde; y la segunda la *generosidad*, que antepone las necesidades de los demás a nuestra utilidad o interés individual. La justicia otorga a cada uno lo que se le debe, la generosidad ofrece más de lo que se debe.



Mowgli aprendió que también el pueblo de la Selva se regía por una ley que establece lo que es justo, como cazar cuando se tiene hambre y no matar por gusto. Pero también aprendió que la ley no basta y que siempre se necesita la generosidad de los demás. ¿Qué habría sido de Mowgli si Rann, el milano, que solo había oído hablar del cachorro de hombre, no le hubiera dado a Bagheera y Baloo la pista del lugar en que el pueblo de los monos lo mantenía raptado?, ¿cómo se las habrían arreglado Bagheera y Baloo en esa oportunidad si Kaa no hubiera interrumpido su descanso para acompañarlos en su lucha?, ¿cuántas veces Mowgli habría muerto si no hubiese pronunciado las palabras mágicas "tú y yo somos de la misma sangre", que ponían de inmediato en movimiento la ayuda y protección de los demás? Cómo no recordar la generosidad de Wontolla cuando gasta hasta su último aliento para advertir a la manada de la llegada de los perros jaros.

Escuchamos para ayudar como Tha escucha a sus súbditos para encontrar la mejor forma de ayudar; o como Papá lobo que, a pesar de no ser amigo de Tabaqui, lo recibe, lo escucha y lo alimenta cuando éste solicita su ayuda; o como Akela que escucha a la manada en el Consejo de la Roca y guía a su pueblo con sabiduría.

Escuchar y ayudar, quizás los primeros pasos de quien algún día será capaz de servir sin esperar recompensa.



## Cuida la naturaleza y las cosas

La naturaleza constituye un *sistema ecológico*, una unidad viva de extrema complejidad, constituida por las relaciones mutuas entre un número muy grande de especies vegetales y animales en un entorno determinado. Por su parte, el ser humano y la sociedad, mientras más evolucionados, autónomos y complejos, más dependen, a través de mil redes, del sistema ecológico.

El desarrollo no solo ha desencadenado fuerzas creadoras, sino también destructoras, que tienden a arruinar el sistema ecológico con una explotación insensata, que inyecta veneno en sus fuentes vitales: el agua, el aire y la tierra. La contaminación producida es de tal magnitud que ya no se resuelve con medidas técnicas parciales. La solución parece estar más bien en una transformación de las relaciones de los seres humanos con la naturaleza y entre ellos, reconsiderando el tipo de desarrollo y el destino actual de los recursos, pero eso solo será posible gracias a un entendimiento muy profundo entre todos los poderosos del mundo.

En estas circunstancias sería útil que los habitantes de la tierra tuviéramos gobernantes como Hathi, que cuando sobrevino la gran sequía que encogió al río Waingunga, proclamó la Tregua del Agua, que suspende toda caza en los sitios destinados a beber cuando no queda más que un manantial donde obtener el agua y el pueblo de la Selva deba ir allí por necesidad, porque primero está el beber que el comer. Y no queremos ser como Shere Khan que llegó hasta dicho lugar y bebió agua con el hocico manchado de sangre, ensuciando la única fuente de agua disponible o como los perros jaros, que avanzan destruyendo todo lo que encuentran a su paso.

Aunque no influyen en las grandes decisiones sobre este problema, los lobatos pueden ayudar mucho en su comunidad tomando y haciendo tomar conciencia, y participando en proyectos locales que tienen por objeto mantener o recuperar la pureza del agua, la limpieza del aire y la fertilidad de la tierra; o reciclar la basura o proteger la vida silvestre. La experiencia los hará ser más adelante, ciudadanos conscientes de este problema y activos defensores de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza.

Además, nuestros lobatos han de cuidar las cosas no solo porque aquellas tienen un costo, también porque hay esfuerzo, cariño y trabajo puesto en cada una de las cosas que los rodean. Así como Mogwli cuidó y utilizó sabiamente su cuchillo, el que lo acompañó en muchas aventuras en la Selva o cuando descubrió el gran poder que tenía el Ankus del Rey y lo llevó con mucha precaución a un lugar seguro, donde no pudiera dañar a nadie más.

Si de niños respetamos la naturaleza y las cosas, cuando seamos adultos seremos capaces de proteger la vida y la naturaleza, cuidar las cosas y valorar el trabajo.



## Busca aprender

Dada la fuerte motivación de los niños por aprender el mundo de los adultos, este artículo de la Ley de la Manada es más una constatación que una propuesta; y está muy bien que sea así, ya que la clave desencadenante del aprendizaje es la motivación, por cuanto pone en movimiento la participación activa de la persona que aprende. El lobato será, entonces, protagonista de su propio aprendizaje y de su vida.

Los invitamos a convertir esa motivación natural en *motivación de logro*, en una tendencia a actuar de acuerdo con normas de alta calidad en la ejecución y en el resultado, en el gusto por hacer cosas y por hacerlas bien. Se trata de una actitud abierta a la superación permanente, a la búsqueda de la excelencia y a trabajar con perseverancia.

Esta capacidad, a la que históricamente es atribuible el crecimiento de los pueblos, se desarrolla mucho más si tempranamente los niños disfrutaban de mayor independencia para hacer cosas solos y son reconocidos por sus logros.

Los estímulos son clave y su eficacia depende de la forma en que se administran, del momento en que se aplican y de la calidad de la relación afectiva que existe con la persona que los produce. Junto con motivar a los niños, debemos tener cuidado de no excedernos ni presionar, evitando generar ansiedades que reduzcan la efectividad del aprendizaje.



Los niños entenderán esta *motivación de logro* si observan que ella significa exactamente lo contrario de lo que representan los Bandar-log, que siempre estaban a punto de tener un jefe y poseer leyes propias, pero nunca lo lograban, porque de un día a otro olvidaban todo. Raptaron a Mowgli porque a uno de ellos se le ocurrió que les podía enseñar a entrelazar ramas para protegerse del viento, pero cuando Mowgli les enseñaba, ellos ya habían dejado de interesarse en la idea. Y cuando Mowgli tuvo hambre, casi treinta monos saltaron de inmediato para traerle nueces y papayas silvestres, pero en el camino se enredaron en una pelea y después les pareció demasiado molesto cargar con los restos de los frutos. Entre tanto, sus oradores hablaban al mismo tiempo diciéndose lo grandes, lo sabios, lo fuertes y discretos que eran, y que si todos ellos lo decían no podía menos que ser verdad.

Invitamos a los lobatos a seguir el ejemplo de Mowgli que siguió el rastro del Ankus del Rey porque quería entender lo que había pasado o descubrió observando cómo manejar la Flor Roja y, con ello, logró derrotar al más grande enemigo de la manada; o de Akela que llegó a ser el líder de la manada gracias a su perseverancia y a que demostró ser cada día un mejor cazador.

Quien busca, desea. Quien busca, intenta. Quien busca, encuentra nuevas respuestas. Quien busca, aprende de los procesos. Quien busca está abierto a la sorpresa. Quien busca, explora. Quien busca sabe que el logro no está solo en el resultado, sino que también en el proceso. Esta es la búsqueda del aprendizaje a la que invitamos a los lobatos.

## La Promesa

La Promesa es un compromiso voluntario hecho ante sí mismo, los demás y Dios, para cumplir la Ley de la Manada. Sus palabras y sus conceptos son sencillos y expresan el compromiso tal como lo diría naturalmente un niño, sin expresiones floridas ni tonos graves.

Al inicio de la promesa, luego de decir "yo", el niño puede personalizar su compromiso, señalando su nombre antes de la expresión "prometo".

**Yo prometo  
ser siempre mejor,  
amar a Dios y a mi familia,  
ayudar a los demás y  
vivir la Ley de la Manada**

## ¿Por qué este texto para la Promesa?

### Yo prometo ser siempre mejor

Los lobatos son parte de la Manada, pero en primer lugar son personas autónomas y el compromiso que implica la Promesa es personal, por lo que comienza enunciando “Yo prometo” y si decide agregar su nombre reafirma el carácter personal del compromiso.

Al decir “Prometo ser siempre mejor” refuerza el lema de la Manada, el espíritu de superación constante y la invitación a ser cada día un poco mejor de cómo era el día anterior.

### Amar a Dios y a mi familia

Los lobatos se acercan a Dios junto a su familia, comparten con ella los valores de su fe. Para ellos, es natural amar a Dios así como es natural amar a su familia. En ella encuentran amor incondicional y protección, y lo retribuyen con la misma generosidad y entrega.

### Ayudar a los demás

No se trata solo de amar a Dios y a nuestra familia, también debemos ser buenos con las personas que nos rodean. Baden-Powell nos instó a dejar el mundo un poco mejor de como lo encontramos y si los lobatos aprenden hoy a ayudar a los demás, en el futuro estarán preparados para intervenir en la construcción de un mundo mejor.

### Y vivir la Ley de la Manada

La Ley de la Manada es la propuesta de valores que el Movimiento hace a todos los lobatos, cualquiera sea su edad o su procedencia, y es por ello que reforzamos la importancia de su vivencia a través del texto de la Promesa. La Ley de la Manada no es palabra escrita, sino que debe ser actitud de vida.



## El momento de la Promesa

La Promesa es *un ofrecimiento voluntario y no un juramento*. Por la Promesa, como lo hemos dicho, los lobatos toman libremente un compromiso, no reniegan de nada ni hacen un voto de carácter militar o religioso.

La Promesa no tiene un momento determinado para ser hecha ni está vinculada a las etapas de progresión personal de los niños. *Simplemente se hace cuando el niño, una vez terminado su período de introducción, se considera preparado y pide hacerla*. Los dirigentes y las guidoras no deben dudar ni discutir el propósito de esa petición. Por lo mismo, no posponen, aunque sea por muy buenas razones, la realización de una Promesa que ha sido solicitada.

Tampoco la Promesa se hace en un momento cualquiera. Hay que dar a la petición del niño la importancia que tiene, *creando un momento especial*, un lugar apropiado y tomándose un cierto tiempo para su preparación. El momento de la Promesa se comunica a la Manada, a los amigos y a la familia y se organiza una pequeña ceremonia.

Esta ceremonia no es aparatosa ni grave. Es *sencilla a la vez que solemne*. Es una verdadera celebración, en que la Manada festeja el que uno de sus integrantes está dispuesto a asumir y cumplir un compromiso que libremente ha querido tomar y que representa su voluntad de vivir los valores que el Movimiento Guía y Scout le propone.



En la ceremonia de Promesa el tema central es el compromiso con la Ley de la Manada. El símbolo que se entrega, como testimonio de que se ha tomado dicho compromiso, es la insignia de Promesa, que el lobato llevará en su uniforme.

**En algunas Manadas acostumbran entregar el pañolín solo después que se ha formulado la Promesa, pero eso no es apropiado, ya que éste es un elemento que forma parte del uniforme y no simboliza compromiso. Tampoco serán apropiados otros distintivos especiales para los lobatos que realizan su promesa, como turcos, insignias diferentes a la oficial o pañolines complementarios, ni menos aún, “privilegios” o actividades exclusivas para los niños que han tomado su compromiso.**

Existen muchas formas de dar vida a una ceremonia de Promesa, lo que dependerá de las tradiciones de cada Grupo Guía y Scout, pero es bueno recordar algunas recomendaciones que es importante tener en cuenta:



La presencia de la familia del lobato durante la ceremonia es muy importante. Si no pueden estar físicamente presentes, se deben buscar otras formas como la lectura de una carta personal, un mensaje grabado, un pequeño regalo sorpresa u otro gesto similar.



El espacio ideal para una ceremonia de Promesa es durante un campamento. Si no fuera posible, se puede buscar un lugar de naturaleza cercano o una hermosa plaza del barrio.



No debe mezclarse con otra ceremonia.



Durante la ceremonia, solo un lobato formula su Promesa. Si por alguna razón es necesario reunir a varios niños en una sola celebración, no debieran ser más de dos o tres y cada uno de ellos debe tener su momento individual para expresar su compromiso.



Un dirigente o guiadora puede comenzar la ceremonia refiriéndose al significado de la Promesa y de la Ley de la Manada, otro Viejo Lobo puede luego destacar al niño que hace su Promesa y algún compañero o familiar puede expresar sus sentimientos.



Cada niño expresa individualmente el texto de la Promesa en la forma en que puede hacerlo, sin necesidad que deba repetir o corear el texto que un dirigente va diciendo antes.



Formulada la Promesa, un Viejo Lobo le hará entrega de la insignia de promesa.

## El Lema

El Lema de los lobatos está estrechamente ligado a la Promesa:

**¡Siempre mejor!**

Es casi un grito, una voz de alerta, una evocación de las primeras palabras de la Promesa, por el cual los niños recuerdan que han tomado un compromiso con la Ley de la Manada y que intentarán ser cada día un poco mejor de como eran el día anterior.

No es conveniente manosear el Lema proclamándolo a cada rato. Es para momentos importantes: una despedida, el cierre de una reunión, la partida de un campamento, el inicio de un día.

Como ya hemos dicho, corear el Lema equivale a una renovación de la Promesa y hay que darle a esa renovación simbólica el valor que tiene.

## La Buena Acción

La Buena Acción que los lobatos se proponen hacer todos los días, también está muy unida a la Promesa y al Lema. Es una invitación a actuar, a convertir el compromiso en hechos concretos. No basta corear el Lema y repetir que uno tiene un compromiso. Hay que hacer cosas que reflejen que se está actuando de acuerdo a ese compromiso y a ese Lema.

Los pequeños gestos que los niños regalan a los demás y las modestas ayudas que prestan cada día, constituyen una invitación a manifestar su espíritu de servicio, uno de los pasos importantes para ser *siempre mejor*.

Puede que estas buenas acciones diarias no sean muy significativas desde el punto de vista del adulto. La verdad es que eso no tiene mucha importancia. Este recurso educativo no fue ideado para que los niños resuelvan complejos problemas sociales, sino para generar en ellos una disposición permanente de servicio hacia los demás. Se trata de combatir la indiferencia y poner de manifiesto la importancia de las otras personas.

En un principio puede resultar artificial tener que hacer cada día una Buena Acción en beneficio de los demás. Eso tampoco importa mucho, ya que poco a poco esta actividad irá generando una actitud, y cuando eso ocurra, el espíritu de servicio se habrá convertido en una manifestación espontánea del carácter del niño, enteramente integrada en su personalidad.



## La Oración

Los lobatos aprenden de sus dirigentes y guioneras que la oración es un medio para pedir a Dios la fuerza necesaria para cumplir la Promesa.

La oración es una conversación de amigos, y tal como pasa con los amigos, es agradable tener tiempo para conversar y compartir con Dios. Y además porque Él es nuestro Padre, y la mejor forma de llevarse con un padre es tener con él un diálogo sincero y directo.

Pero conversamos con Dios no solo para *pedir*: también para *ofrecer*, *dar gracias* y *alabar*.

Así como los amigos se hacen regalos, los lobatos le ofrecen a Dios el regalo de su compromiso con la Ley, el esfuerzo por vivir de acuerdo con ella y todas las acciones que hacen en favor de los demás.

Y como los lobatos reciben mucho de Dios, también le dan gracias: por la vida, por los amigos, por su familia, por todo lo que reciben. Lo mismo pasa con los amigos y con los padres, a quienes siempre debiéramos dar gracias por lo que hacen por nosotros.



Y también a nuestros amigos, padres y hermanos debiéramos decirles lo mucho que los queremos y lo agradable que es estar con ellos. Lo mismo hacemos con Dios cuando en nuestra oración lo alabamos y le decimos lo hermoso que es saber que contamos con Él.

Podemos conversar con Dios cada vez que tengamos deseos de hacerlo. Y podemos hacerlo individualmente o todos juntos, con palabras o en silencio, cantando, bailando, o contemplando su obra en la naturaleza. Sin embargo, hay momentos en que nuestro pensamiento está más cerca de Dios, como ocurre cuando despertamos, cuando nos vamos a dormir, a la hora de compartir nuestros alimentos, cuando nos reunimos a tomar decisiones, cuando alguien hace su Promesa, cuando cerramos la fogata de la noche, cuando inauguramos o levantamos un campamento.

Y tampoco hay una fórmula determinada para conversar con Dios, ya que, como en toda conversación sincera, lo mejor es que hable el corazón. Los lobatos tenemos una oración que siempre nos acompaña y que refuerza el compromiso con nuestro crecimiento espiritual.

**Señor,  
enseñanos a conocerte y a amarte cada vez más,  
a ser bondadosos como Tú.  
Quédate con nosotros hoy y siempre  
para que podamos con tu ayuda  
ser siempre mejor.**

Le hablamos a Dios y le pedimos que nos permita conocerlo para poder amarlo cada día más. Reconocemos Su bondad y deseamos que nos ayude a ser como Él. Afirmamos que Dios está siempre a nuestro lado apoyándonos, escuchándonos y orientándonos, como lo hace un amigo verdadero, como lo haría un hermano. A través de la oración reforzamos nuestro compromiso de ser siempre mejor, amar y conocer a Dios y superarnos constantemente.

## **... y hay muchas otras oraciones para distintos momentos del día**

***Gracias Señor  
por llenarnos los ojos de luz,  
porque escuchamos de nuevo tu canción  
y porque nuestras manos volverán a tocar  
las cosas que ha sembrado tu amor.***

***Gracias Señor  
por la vida que despierta  
y por la luz que nos anuncia  
que todo vuelve a empezar.  
Gracias Señor.***

***Gracias Señor  
por estos alimentos  
que tomaremos de tu mano generosa  
para ser más fuertes y servirte mejor.***

***Te alabamos Señor por las montañas, los árboles, el agua del río  
que nos refresca, los pájaros que despiertan y los amigos que nos acompañan.  
Protégenos todo el día bajo tu sombra y ayúdanos a mejorar nuestro mundo.***

*Te damos gracias por este pan,  
fruto de la tierra y del trabajo,  
y te pedimos que así como está en nuestra mesa  
lo pongas también en la mesa de quienes más lo necesitan.*



*Bendigamos al Señor ;Aleluya!  
por el pan que hoy nos da ;Aleluya!  
demos gracias al Señor ;Aleluya!  
por el pan y la amistad ;Aleluya!*

Musical score for the hymn "Bendigamos al Señor ;Aleluya!". The score is written in G major (one sharp) and 4/4 time. It consists of four staves of music with lyrics underneath. The lyrics are: "Ben - di - ga - mos al Se - ñor A - le - lu - ya por el pan que hoy nos da A - le - lu - ya De - mos gra - cias al Se - ñor A - le - lu - ya por el pan y la - mis - tad A - le - lu - ya". The score includes notes, rests, and dynamic markings such as MI, LA, and SI7.

FA D07 FA

Qué - da - te con - mi - go  
 qué - da - te con - mi - go

S1b 1.

Oh Se - ñor que em - pie - za el dí - a a mo -  
 Oh Se - ñor y en tu pe - cho

D07 2. D07 FA FA

- rir haz - me dor - mir Sé buen Se -  
 Haz - lo se -

REm7 SOLm SOL7 D07

- ñor del S - cout el her - ma - no ma - yor  
 - guir ca - da dí - a tu sen - da de a - mor

**Quédate conmigo,  
 Oh Señor,  
 que empieza  
 el día a morir.  
 Quédate conmigo,  
 Oh Señor,  
 y en tu pecho  
 hazme dormir.**

*Sé buen Señor del scout el hermano mayor,  
 hazlo seguir cada día tu senda de amor.*

*Perdón Señor por las faltas que hoy cometí,  
 perdón Señor por las almas que viven sin Ti.*

*Gracias Señor por el sol, las estrellas y el mar,  
 gracias Señor por el agua y su canto sin par.*



**Señor,  
 a Ti que has extendido sobre nosotros  
 como una gran carpa el cielo y las estrellas,  
 te ofrecemos todo lo bueno que hicimos  
 en este día que termina.  
 Acompáñanos esta noche  
 y mantén encendida la llama de tu amor,  
 para que seas luz en la oscuridad  
 y fuego que nos abriga.  
 Y mañana, con la alegría de un nuevo día,  
 danos la fuerza para hacer  
 todo lo que hoy no pudimos  
 o no supimos hacer.**

capítulo

5

# El Sistema



de equipos

# La Manada, una sociedad de jóvenes

Ya hemos hablado de cómo el *clima educativo* en la Manada se refuerza con una fábula –la historia del Pueblo Libre– que junto a otros elementos le sirve de *marco simbólico*.

Dentro de ese marco, la vida de la Manada se desarrolla como una sociedad concreta, formada por los niños, los dirigentes y las guiadoras que la integran y, como toda sociedad, tiene una determinada estructura, un sistema de organización y unos códigos internos de conducta por los cuales se rige.

Lo que la diferencia de otras sociedades es que se trata de una *sociedad de jóvenes* que funciona en base a un *sistema de equipos*, donde los niños que la forman establecen relaciones profundas y duraderas con otros niños de su misma edad, comparten sus intereses e inquietudes, persiguen los mismos objetivos, buscan soluciones comunes, intercambian experiencias, descubren la realidad y juntos crecen física y espiritualmente.

En resumen, esta sociedad es una *escuela de educación activa*, que integra a la vida de todos los días la asimilación de valores, el aprendizaje de la convivencia y la experiencia de hacer bien las cosas.

## ¿Quiénes forman esta sociedad?



La Manada debiera estar integrada por alrededor de 24 niños entre 7 y 11 años y 4 animadores adultos, guiadoras o dirigentes, los que se reúnen al menos una vez a la semana, aproximadamente durante tres horas. Estos números responden a ciertos criterios, por lo que nos detendremos en ellos con más detalle.

## 7 a 11 años, la Infancia Intermedia

Podemos distinguir en el crecimiento de niños y jóvenes ciertos ciclos de desarrollo que les confieren algunas características comunes que los diferencian del ciclo anterior y del siguiente. Entre los 7 y los 11 años los niños están atravesando por un ciclo de desarrollo que llamamos *Infancia Intermedia*, en cuyo interior podemos además distinguir dos *rangos de edad*: *Infancia Media*, de 7 a 9 años; e *Infancia Tardía*, de 9 a 11 años.

No se trata, como también lo hemos dicho, de límites estrictos que obliguen a que un niño se integre, permanezca y deje la Manada el día que cumplió determinada edad. Cada niño tiene su propio ritmo de desarrollo según diversos factores que influyen en él y que harán que su permanencia dentro de la Manada dependa más de su madurez que de su edad, lo que será evaluado en cada caso.

Tampoco se trata de integrar a la Manada niños de 5 o 6 años o hacer permanecer en ella a niños que ya superan los 12 años. En ambos casos, lo más probable es que estos niños se encuentran en un ciclo de desarrollo diferente y la propuesta metodológica y de actividades que se les ofrecerá no les resultará atractiva.

La permanencia en la Manada es personal y no es posible producir egresos colectivos sin correr el riesgo de anticipar o retrasar el momento propicio para la partida de cada niño.

**Este *egreso personalizado* es difícil de aplicar en algunas Manadas que funcionan en las escuelas, especialmente en aquellas que para cambiar de Rama acostumbran o deben adecuarse a los niveles de la educación formal, produciendo un egreso colectivo de todos los lobatos que concluyen un mismo nivel. Una forma de compensar los efectos de estos egresos colectivos, consiste en la introducción de cortos programas individuales que se aplican en la Manada para aquellos niños que debieran haber partido antes; o en la Unidad siguiente, para aquellos que llegaron anticipadamente.**

## ¿Por qué 24 lobatos?

Entre 18 y 24 lobatos es el número ideal de integrantes de una Manada. Creemos que menos de 18 integrantes reduce las posibilidades de intercambio y de organización de actividades colectivas atractivas; y un número mayor a 24 dificulta la organización y disminuye la atención que debe dársele a cada niño en particular.

Esta es la situación ideal, pero sabemos bien que en nuestra Asociación el promedio de las Manadas está por debajo de estas cifras.

Entonces, es fundamental llevar adelante acciones que le permitan a la Manada incrementar el número de lobatos y siempre recibir la cantidad de niños que guadoras y dirigentes capacitados están en condiciones de atender adecuadamente. Si no es posible recibir más niños por falta de animadores adultos, habrá que buscar adultos y jóvenes adultos dispuestos a servir en nuestra Manada; y si lo que falta son niños deseosos de formar parte de la Manada, habrá que realizar campañas y actividades que motiven a otros niños de la comunidad.

Igualmente, debemos prevenir contra la tendencia a crear Manadas "gigantes", en las que se pierde toda posibilidad de realizar un trabajo personalizado. Si se cuenta con animadores adultos suficientes, y según sean las características del Grupo Guía y Scout, resultará más adecuado formar dos o más Manadas de tamaño mediano.



## Sugerencias para completar el número de integrantes de la Manada

Visita las escuelas cercanas, centros comunitarios, grupos vecinales, clubes deportivos, empresas, iglesias e invita a los niños a participar y a los adultos a acercarse con sus hijos al Grupo Guía y Scout y conocerlo.

Apoya estas presentaciones con material escrito atractivo y breve, el que puede ser proporcionado por la Asociación o elaborado especialmente por los Viejos Lobos. Distribuye este mismo material casa por casa y promueve que los lobatos lo entreguen entre sus amigos y parientes.

Prepara una exposición itinerante sobre las actividades que realiza la Manada y mantenla durante algunos días en lugares del barrio con alto movimiento de personas.

Organiza un día especial en que los lobatos invitan a la reunión de Manada a un amigo que no forma parte de ella. Varios invitados volverán y se integrarán permanentemente.

## El equipo de dirigentes y guidoras

Para dirigir una Manada es aconsejable la presencia de un animador adulto cada 6 niños, es decir, para una Manada de 24 niños se necesitan al menos 4 dirigentes y guidoras.



Nuevamente, los números que acabamos de dar son aproximados. Manadas formadas por niños muy inquietos o que integren niños con necesidades especiales, necesitarán probablemente un número mayor de animadores adultos. Lo que no puede ocurrir es que Manadas con muy pocos lobatos, que además no tienen necesidades especiales, cuenten con un alto número de adultos a su cargo.

De estos animadores adultos, uno de ellos se desempeñará como *Responsable de Unidad* y los otros tres como *Asistentes* y, además de las diferentes funciones individuales y colectivas que tendrán, cada uno de ellos asumirá el acompañamiento de la progresión personal de 6 niños como máximo. Más adelante volveremos sobre este tema.

Es conveniente que en el equipo de Viejos Lobos haya hombres y mujeres, pues esto permite a los niños aprender de sus dirigentes y guidoras la forma respetuosa y espontánea en que trabaja, sirve y vive su amistad un grupo de adultos y jóvenes adultos de ambos sexos.



**Con frecuencia cuesta encontrar un número suficiente de dirigentes y guidoras idóneos. A veces no los encontramos porque los buscamos en un círculo muy reducido. Te sugerimos ampliar la búsqueda a otros sectores:**

-  Amigos, compañeros y parientes de los miembros del equipo de Unidad, motivados por el testimonio de aquel animador adulto que lo vincula al Movimiento Guía y Scout.
-  Antiguos dirigentes del Grupo Guía y Scout, previo un período formativo de actualización, para evitar que tiendan a hacer las cosas "como se hacían en su época", lo cual no siempre puede ser bueno.
-  Padres y parientes de los niños de la Manada, la mayoría de las veces entusiasmados por los resultados que observan en sus hijos o parientes jóvenes.
-  Personas vinculadas a la institución que patrocina el Grupo Guía y Scout o profesionales de las escuelas de donde provienen los niños de la Manada.
-  Estudiantes universitarios, de enseñanza superior o técnica profesional, especialmente de aquellos estudios vinculados a la educación, quienes están en una etapa de la vida en que, debidamente motivados, pueden dedicar un tiempo importante a tareas de servicio voluntario.
-  Personas que trabajan en tareas no profesionales en organizaciones de desarrollo social o comunitario, en organizaciones no gubernamentales, o en instituciones de servicio o beneficencia, y que por su ocupación son más sensibles a un trabajo de educación con jóvenes.

Por supuesto que ninguna de estas personas necesita haber sido guía o scout previamente. El proceso de formación de la Asociación, la práctica entusiasta de la función, y el apoyo constante del equipo de dirigentes y guidoras, le darán los conocimientos y vivencias que necesita para ser un buen animador adulto.

También es importante que las decisiones que dicen relación con el número de lobatos y de Viejos Lobos de una Manada sean abordadas en el Consejo de Grupo. La experiencia, observaciones y colaboración de las demás Unidades puede ser muy beneficiosa. Además, la Manada forma parte de un Grupo Guía y Scout, una comunidad educativa más amplia, y lo que le ocurra a la Manada es de interés de toda esa comunidad.

## Las seisenas y la organización de la Manada

Para la organización de los niños y el mejor funcionamiento de la Manada, los lobatos se dividen en grupos llamados *seisenas*, que como su nombre lo indica, debieran estar integradas idealmente por 6 niños.

Las seisenas son grupos que facilitan la organización y desde el punto de vista educativo no llegan a ser "comunidades de vida", como en las Ramas Scouts o Guías lo son las *patrullas* o en las Mayores las *comunidades* y *los equipos*, por lo que las actividades se realizan más frecuentemente a nivel de Manada que en los pequeños grupos.

En todo caso, en el sistema educativo scout –basado en pequeños grupos– seisenas, patrullas, comunidades y equipos siempre constituyen un núcleo educativo, pero su autonomía y la intensidad de su vida interna se incrementan a medida que los niños o los jóvenes crecen y necesitan más independencia. A la inversa, la Unidad que acoge a los pequeños grupos en las distintas Ramas, disminuye su presencia educativa a medida que aumenta la del respectivo pequeño grupo.



### ¿Para qué sirven las seisenas?

#### Para organizarnos, porque:

- facilitan la realización de algunas actividades fijas tales como formaciones, ceremonias, administración del diario mural, aseo del cubil, mantención del Libro de Mowha y otras tareas periódicas;
- permiten montar juegos y actividades variables de corta duración que no requieren planificación previa ni creación de equipos especiales;
- mantienen la estabilidad de la Manada como conjunto;
- reducen el riesgo y aumentan la seguridad en desplazamientos y actividades al aire libre.

## Para participar, porque:



facilitan el análisis de la propuesta de actividades recibida de los Viejos Lobos, la preparación de la propuesta que los niños hacen a su vez a la Manada y la selección de actividades mediante los juegos democráticos, como veremos en el capítulo 9;



permiten realizar y evaluar las actividades anteriores, aunque no siempre se hayan desarrollado por seisenas;



aportan a la progresión personal de sus integrantes;



profundizan los vínculos entre los niños.



**Tanto las tareas de organización como las de participación contribuyen a promover el liderazgo infantil.**



## Participación transitoria en seisenas estables

La participación de un lobato en una seisena es esencialmente transitoria, ya que sus integrantes cambian cada cierto tiempo; pero las seisenas son estables y se identifican de manera permanente con los colores de los pelajes de los lobos. De ahí que en una Manada puedan existir seisenas de lobos blancos, grises, pardos y negros.

Es recomendable que las seisenas permanezcan sin alteraciones durante un *ciclo de programa*; que los cambios de integrantes coincidan con el cambio de ciclo; y que obedezcan a la necesidad de mantener un equilibrio en el grupo, al deseo de generar vínculos entre determinados niños o a los requerimientos de las actividades programadas para ese ciclo.

### **Cada vez que en la Manada se forman o reagrupan seisenas, es conveniente considerar que:**

Es posible que los miembros de aquellas seisenas que han sido "exitosas" tengan más dificultad en reconocer las ventajas de rearmar las seisenas cada cierto tiempo. Si se desarrollan actividades variadas que presentan desafíos en diferentes campos y si las actividades no solo se practican por seisenas, se disminuye la frecuencia de seisenas "campeonas", que por razones de competitividad no desean reagruparse.

No es conveniente sobre abanderizar a los niños respecto de su seisena pues ellas cambiarán en cada ciclo de programa. Es positivo fomentar un sano espíritu de equipo, pero éste nunca debe hacer sentir a los niños que ellos están por sobre las demás seisenas. Por lo mismo, tampoco es conveniente generar distintivos propios de las seisenas que, terminado el ciclo, los niños deberán dejar de usar.

Es preciso prestar especial atención a los nuevos integrantes de la Manada que se incorporan a una seisena, los que deben tener una acogida lo más grata posible. Durante las primeras reuniones el recién ingresado puede formar parte de diferentes seisenas sucesivamente, hasta su permanencia durante el respectivo ciclo de programa en aquella en que se produjo una mejor integración.

Los animadores adultos organizan las seisenas considerando las necesidades y las opiniones de los niños y teniendo cuidado de no generar situaciones que puedan inhibir a algunos de ellos.

Si al cierre de cada ciclo de programa se producen regularmente cambios, los niños se habituarán a entenderlos como parte natural del sistema de trabajo. Por ello es fundamental, independientemente de los resultados obtenidos por la seisena, reagrupar a los niños al finalizar cada ciclo de programa.

## **Seiseneros:**

### **el ejercicio del liderazgo infantil**

La existencia del seisenero responde tanto a razones organizativas como de participación. Un responsable al interior de la seisena podrá facilitar ciertos movimientos o instrucciones, sirviendo su trabajo de apoyo al que realizan guiadoras y dirigentes: recordar una fecha, entregar ciertos materiales, ordenar a sus compañeros antes de una actividad y muchos otros.

Sin embargo, el seisenero tiene principalmente una función participativa, ya que su cargo constituye una posición de liderazgo al mismo tiempo que una oportunidad de vivencia democrática. Quien asuma como seisenero no tendrá a su cargo el destino de la seisena durante un ciclo de programa, pero sí asumirá tareas que lo harán crecer en su capacidad para liderar procesos y ordenar equipos y este ejercicio, realizado de manera constante y transparente, facilitará a los niños valorar la democracia, la participación como forma de gobierno y el respeto a las autoridades elegidas.

Cada seisena es coordinada por un *seisenero* elegido por sus compañeros sin intervención de dirigentes y guadoras. Dado el carácter que tiene la seisena, el seisenero tendrá las atribuciones que estimen los animadores adultos de acuerdo a las necesidades de la Manada y a las capacidades y potencialidades que tenga el niño.

La permanencia de los niños como seiseneros será equivalente a la duración de un ciclo de programa. De esta manera, en un año se sucederán varios seiseneros en cada seisena y cada niño, dependiendo del tiempo que permanezca en la Manada, tendrá más de una oportunidad para ejercitar este liderazgo.



**Por lo anterior, la elección en cada seisena deberá estar circunscrita a aquellos niños que no hayan ocupado el cargo con anterioridad y, si todos han desempeñado esta función, a aquellos que lo han hecho solo una vez.**

Este sistema, que como señalamos considera tanto el ejercicio democrático como la igualdad de oportunidades de liderazgo para todos, implica que los dirigentes y las guadoras deben orientar a los niños para ejercer estas funciones, las que cada Manada podrá establecer según sus criterios. **En cualquier caso, la sencillez de la tarea deberá permitir que sea realizada de manera exitosa tanto por lobatos mayores como por los más pequeños.**

**Las atribuciones de los seiseneros varían según las actividades antes mencionadas y de acuerdo a la experiencia del niño que ejerce temporalmente la función. En la mayoría de esas actividades, la seisena siempre estará acompañada de un animador adulto.**

**La promoción del liderazgo es un proceso educativo fundamental dentro del Movimiento Guía y Scout. Por ello, todas las Manadas deben realizar las acciones que corresponda para asegurar que este ejercicio pueda ser experimentado por todos los lobatos.**

## Los grupos de interés

Es importante tener en cuenta que además de la participación por seisenas, en la Manada pueden realizarse actividades en pequeños grupos de acuerdo a las necesidades específicas o a los intereses particulares de algunos niños, es decir, trabajar según *grupos de interés*.

En este caso, los niños se distribuyen de manera voluntaria en torno al aspecto compartido y participan en la actividad bajo esta modalidad. Al operar de esta manera se podrá atender a los intereses diversos de los lobatos y se promoverá que los niños puedan distribuir entre ellos, de acuerdo a sus gustos personales, las tareas propias de una actividad. Naturalmente, operar de esta manera será más posible si se trata de actividades de mediana y larga duración.

## Una instancia formal de toma de decisiones: el Consejo de la Roca



Tal como la manada de Seonee, que congregaba a todos los lobos en torno a la roca del consejo, nuestra Manada también reúne a sus miembros en un organismo máximo, que siguiendo la tradición del Pueblo Libre, se llama *Consejo de la Roca*. En él participan los dirigentes, las guadoras y todos los lobatos, hayan hecho o no su Promesa.

# Tres aspectos diferencian las reuniones del Consejo de la Roca de cualquier otra reunión de la Manada:

## Se realizan como máximo una vez al mes

Es conveniente que los lobatos comprendan que hay reuniones más especiales que otras, ya que en ellas se adoptan decisiones que no se discuten todos los días y que significan cambios permanentes para el futuro.

Por ese motivo, las reuniones del Consejo se distancian unas de otras con al menos un mes de diferencia. El ideal es hacer dos reuniones de Consejo durante un ciclo de programa, esto es, aproximadamente cada 45 días.

## En ellas se tratan solo determinados asuntos

En el Consejo de la Roca solo se deciden asuntos que son muy especiales para sus miembros o muy importantes para la vida de la Manada, tales como:

recepción de nuevos integrantes;

aprobación del calendario de actividades de un ciclo de programa y de las modificaciones importantes al calendario aprobado por la Manada;

evaluación del programa durante un ciclo y recolección de opiniones de los niños sobre los avances de las actividades aprobadas en el calendario del ciclo de programa; y

otros asuntos importantes o especiales que puedan surgir.

En ningún caso se analizan temas organizativos o de rutina, ya que ellos se discuten en las *reuniones del Dhak* que normalmente se efectúan muy brevemente todas las semanas, al término de las actividades. Como se puede apreciar, no toda reunión de la Manada es un Consejo de la Roca.

## Se celebran con cierta solemnidad

Las solemnidades de las reuniones del Consejo de la Roca son las siguientes:

Se convocan con una semana de anticipación, indicando previamente los temas que se van a conversar.

Los miembros de la Manada acuden a ellas vistiendo su uniforme.

Se realizan en un lugar especial, y si eso no es posible, en el mismo local, pero ambientado para la ocasión.

Un momento especial marcará claramente el inicio y el término de la reunión: el himno de la Manada, el Gran Aullido o una reflexión especial a cargo de los Viejos Lobos.

No obstante estas formalidades, las reuniones deben ser sencillas, dinámicas y durar entre 20 y 30 minutos; **dirigentes y guadoras deben limitar sus intervenciones al mínimo necesario ya que son los niños quienes protagonizan este momento**; todos los niños deben tener la oportunidad de dar su opinión si lo desean y todas las opiniones deben ser escuchadas con respeto.

## En el Consejo de la Roca se experimenta la vida democrática

Estas reuniones ofrecen a los niños una oportunidad de aprendizaje de varios aspectos de la vida democrática, tales como:



Hay asuntos cuya importancia determina que deben ser analizados con la participación de todos;



los niños deben valorar con calma las opiniones que dan y aprender a hacerse responsables de ellas, para lo cual necesitan conocer con anticipación los temas que se discutirán;



todos participan en la decisión de los asuntos que los afectan, pero al mismo tiempo son solidarios con los acuerdos adoptados, cualquiera que haya sido su opinión.

Es frecuente que en una Manada con cierta antigüedad, los lobatos demuestren interés en intervenir en las reuniones del Consejo de la Roca, pero este interés podría disminuir en las Manadas de reciente creación o respecto de integrantes nuevos. La misma inhibición se puede producir si las reuniones son muy formales o muy largas, lo que se debe evitar.

## El Consejo de la Roca es el único “consejo” que existe en la Manada

Además del Consejo de la Roca no es necesario crear otros organismos en la Manada. De ser así, se corre el riesgo de distraer demasiado tiempo en el método, es decir, en *la forma en que hacemos las cosas*, en vez de ocuparlo con mejores resultados en el programa de actividades, es decir, en *las cosas que hacemos*.



Mucho menos recomendable es crear organismos al interior de las seisenas, ya que ello no es apropiado a su grado de autonomía y a las características de su vida interna, como se ha explicado anteriormente.

capítulo

6

# El papel de dirigentes



# y guioneras

# Los animadores adultos

## que necesitamos

En este Manual insistimos continuamente en la importancia de la tarea que guadoras y dirigentes tienen en sus manos: conocer y aplicar el método scout, conocer a los niños y la realidad en que viven, crear con su participación un ambiente rico en actividades y oportunidades educativas, que los prepare para el liderazgo y la democracia y que les permita vivir los valores que les proponemos a través de los diferentes episodios del Pueblo Libre de la Manada de Seeonee.



El significado de esta tarea posiciona a los animadores adultos y jóvenes adultos como un factor determinante en los resultados del Movimiento Guía y Scout. Básicamente necesitamos hombres y mujeres de buena voluntad, de corazón recto, capaces de compartir un proyecto de futuro y comprender que en su tarea educativa en beneficio de los niños ellas y ellos también se desarrollan como personas.

La diversidad de estas tareas determina que guadoras y dirigentes cumplan funciones tanto *de gobierno de la Unidad* como *de apoyo al crecimiento de los niños*. Por eso decimos que los líderes adultos actúan a la vez como *organizadores* y *educadores*. La frontera entre unas y otras tareas es difusa, ya que al estar ambas orientadas a un fin educativo la mayoría de las veces están vinculadas. Sin embargo, para efectos didácticos, las analizaremos separadamente.

## Guiadoras y dirigentes como organizadores



# 1 Diseñar la Unidad

La principal tarea organizativa es *diseñar la Unidad*. La esencia del diseño consiste en articular las técnicas de gestión y el método scout aprendidos en los cursos y en la experiencia, con las características de los niños de nuestra Manada y la realidad en que viven. Para eso no es posible esperar recetas ni fórmulas mágicas surgidas de quienes desconocen el entorno en que actúa la Manada. No hay dos realidades idénticas, por lo que tampoco es posible que haya dos Unidades iguales. Los indicadores para leer bien una realidad son las guidoras y los dirigentes de la Unidad que actúa en ella, siempre que tengan voluntad y capacidad para articular el método scout de acuerdo a esa realidad.

También supone una actitud flexible de parte del aparato institucional en que opera la Unidad. Si los responsables del Distrito respectivo llenan de exigencias formales a las guidoras y dirigentes de Unidad siguiendo el modelo de una supuesta "Unidad tipo", poco ayudarán a que una Manada en particular construya su propio diseño.

**Nuestra identidad, más que en la uniformidad,  
está en la diversidad de nuestras realidades locales.  
Eso solo se logra *diseñando* de acuerdo a las exigencias de esas realidades.**

# 2 Ser guardianes de la Misión

Como sabemos, nuestra Misión, “basada en principios espirituales, sociales y personales, que se expresan en la Ley y la Promesa, consiste en contribuir a la educación de los niños y jóvenes para que progresivamente participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad” Esta Misión se cumple “aplicando el método scout, que convierte al joven en el principal agente de su desarrollo, de manera que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida.”

Para lograr esta Misión no basta con destacarla en discursos o reiterarla en nuestros manuales y cursos de formación. Se logra solo si ella está presente en cada actividad y en cada gesto de nuestras Unidades a lo largo del país. Solo así ella será *el alma* de nuestra acción. De ahí que guidoras y dirigentes debemos ser los constantes guardianes de esa misión, haciendo que ella se transparente en todo lo que se hace. Los animadores adultos debemos dar a nuestros lobatos un *testimonio* sólido y continuo de los *valores* que esa misión propone; y velar porque se aplique plenamente el método, creando las condiciones que generan el clima educativo.

**La Asociación se mantendrá rumbo a su Misión  
solo en la medida en que sus Grupos y Unidades caminen en la misma dirección.**

### 3 Administrar la visión

La visión de una Unidad es la imagen que sus propios integrantes tienen de su futuro como colectivo. Cuando además de existir, esta imagen es compartida, ella se convierte en una fuerza de impresionante poder en el corazón de todos los miembros, creando un vínculo común y dando coherencia a todo lo que se hace. *Administrar la visión* significa velar porque exista, esté siempre presente, se intensifique y se enfrenten los factores que la pudieran deteriorar. Si la visión se descuida, se corre el riesgo de olvidar a donde se quiere llegar. Si eso pasa, todos olvidarán sus conexiones recíprocas y la acción adquiere un carácter rutinario.

**La Asociación también tiene una visión que se construye y revisa cada cierto tiempo, pero ella está formulada a nivel adulto y para toda la Asociación, lo que la distancia de los lobatos y de la Manada.**

**La visión de la Manada debe construirse sin dejar de mirar “de reojo” la visión nacional, pero en base a las metas de la Manada y del Grupo, con la participación de los niños, a comienzos o a fines de año, cuando el Consejo de Grupo discute el próximo Plan Anual.**



### 4 Motivar

Como organizadores, los animadores adultos motivan. A través de su testimonio y de los múltiples intercambios que sostienen con los niños, guías y dirigentes convocan sus conductas y contagian entusiasmo por el logro de la visión compartida, por las aventuras que se preparan, por el fortalecimiento de los pequeños equipos, por el cumplimiento del programa de actividades, por el compromiso de ser “siempre mejores” y por todo lo que se hace en la Manada.

**Uno de los campos en que más se aplica la motivación de los Viejos Lobos es en la promoción de las actividades, que si bien son propuestas y seleccionadas por los lobatos, para mantener su interés se necesita despertar su imaginación, deslizar ideas, sugerir iniciativas y ayudar a mantener el entusiasmo para que la actividad tenga atractivo, aventura y emoción.**

## **5** Generar compromisos

Todo el método scout, con mayor intensidad a medida que los niños crecen, es una motivación constante a que ellos ejerzan su capacidad de optar y tomar decisiones. Tomada una opción, la guidora y el dirigente procuran que los niños trasciendan de la motivación al compromiso, tratando que incorporen en su vida las opciones que han tomado. Para lograrlo, procuran que los niños y jóvenes renueven constantemente el sentido de la opción elegida. Un trabajo sin sentido no genera compromiso, a lo más acatamiento.

Hay que decir también que compromiso es una palabra recíproca, que alude a la instauración de una mutualidad en la relación. La etimología de la palabra, *juntos a favor de una misión*, se refiere precisamente a ese aspecto. Un líder no es un comprometedor profesional que permanece aséptico ante el compromiso generado. Por el contrario, invitar a alguien a asumir un compromiso es también asumirlo uno mismo.

**El que compromete a otro asume el compromiso de ser testimonio de aquello que le da sentido al compromiso.**



# Guiadoras y dirigentes como educadores



El rol del animador adulto no se ejerce de la manera clásica a que estamos habituados en otros espacios educativos, cuyo objetivo central es adaptar a la persona a su medio y prepararla para resolver situaciones ya conocidas. En el Movimiento Guía y Scout el aprendizaje aporta cambio, renovación y reformulación de problemas a medida que éstos surgen de la acción misma, preparando a los jóvenes para actuar ante las nuevas situaciones que se producen. Para los scouts y las guías todo aprendizaje es un proceso de cambio, por lo que al actuar como educador los animadores adultos son *agentes de cambio*.

De este modo, podemos identificar *condiciones que deben cumplir los animadores adultos* para tener éxito en su rol como educadores.

# 1 Establecer relaciones empáticas: como un hermano o una hermana mayor

Como toda sociedad, la Manada cuenta con líderes –dirigentes y guiadoras– que la conducen y orientan hacia sus objetivos: este es el papel que le corresponde a el o la Responsable de Manada y a los y las Asistentes.

A diferencia de otras sociedades, la Manada es una *sociedad de niños* que tiene *un fin educativo*, por lo que este papel es distinto al que desempeñan quienes dirigen una sociedad cualquiera que los adultos organizan.

Además esta sociedad es *una comunidad simpática que hace cosas entretenidas* y los niños ingresan a ella *para jugar y ser parte importante de esa comunidad*. Si bien los niños no ingresan a la Manada motivados por su *fin educativo*, éste está presente en todas partes, pero eso lo sabemos los adultos que la dirigimos. Los niños solo juegan, y a través del juego organizado, casi sin darse cuenta, se educan espontáneamente y asumen valores para su vida.

Los niños no vienen a la Manada para aprender contenidos ni para que les califiquen su aprendizaje; para eso van a la escuela. No vienen para recibir amor paternal; para eso está su hogar. No vienen tampoco para cumplir los deberes religiosos de su fe; para eso van a la iglesia. No entran a la Manada para desarrollar destrezas físicas; para eso ingresan a un club deportivo. Tampoco vienen para adquirir disciplina y aprender a acatar órdenes; para eso entran a una organización militar. Los animadores adultos de la Manada no cumplen el rol de profesor, padre o madre, sacerdote, entrenador deportivo o instructor militar.

Como los niños vienen a jugar –y como consecuencia del ambiente en que se juega, crecen como personas– los animadores adultos deben tener la doble capacidad de *saber jugar* con ellos a la vez que *contribuir de manera valiosa a su desarrollo*.

¿Quién mejor que un hermano o una hermana mayor puede cumplir esa doble función?



**Un hermano o hermana mayor juega con sus hermanos menores sin dejar de tener la edad que tiene, con la admirable capacidad de reducir sus propias fuerzas para que el de menor edad desarrolle las suyas. Un hermano o una hermana mayor siempre quiere lo mejor para sus hermanos, por lo que además de jugar también orienta, protege y corrige. Y, por el testimonio que entrega, se le admira, se desea vivir aventuras con él o ella, se le quiere, se respeta su palabra y se tiene la confianza de abrirle el corazón.**

Un hermano o una hermana mayor –además de jugar con sus hermanos– está siempre disponible para escucharlos, orientarlos, corregirlos y protegerlos. Y lo hace de una manera natural y espontánea. A los animadores adultos del Movimiento Guía y Scout también se les pide eso. Y se les pide con anterioridad a cualquier calificación que después puedan adquirir para ejercer mejor su tarea, ya que ningún aprendizaje posterior logrará sustituir este llamado, esta disponibilidad inicial, este *primer impulso de servicio educativo hacia los niños*.

Hay que decir que el hermano o la hermana mayor tiene con sus hermanos menores una ventaja respecto de dirigentes y guadoras en relación con los niños de la Manada: lleva este impulso en la sangre. No todas las personas, en cambio, tienen esa disponibilidad hacia los niños que no son sus hermanos ni tampoco sus hijos. De ahí que para ser dirigente y guadora de Manada –y en general, para ser un buen animador adulto que se relaciona directamente con jóvenes–, debemos preguntarnos con honestidad si tenemos, o somos capaces de obtener, esa actitud educativa de la que hemos hablado.



**Y la relación del hermano o la hermana mayor con sus hermanos tiene también otra ventaja. Los errores o excesos que pueda cometer producto de la espontaneidad de su función, siempre serán controlados por los padres y evaluados por la familia con cierta benevolencia, ya que serán vistos como fruto de su temperamento, de su exceso de cariño o celo, o del hecho de que también se encuentra en etapa de crecimiento y formación. Pero con los Viejos Lobos de la Manada no ocurrirá lo mismo. Su actitud educativa no será evaluada por sus intenciones, sino por sus resultados y por la forma en que permanentemente se relacionen con los niños. Y al trabajar con niños, el equipo de Manada debe disminuir los errores al mínimo posible y nunca incurrir en excesos.**

Más aún, dirigentes y guadoras deben hacerse responsables no solo desde el punto de vista educativo, sino también ante la ley chilena. Los niños tienen derechos que deben ser respetados y este es el momento oportuno para recordar que las personas que actúan con negligencia o, pero aún, violan esos derechos, deben asumir la responsabilidad que les corresponde por sus actos. De ahí que, entre otras exigencias, **los miembros del equipo de dirigentes y guadoras deben ser mayores de edad.**

### **Ser guadoras y dirigentes implica tener una actitud educativa y un nivel de responsabilidad que suponen:**

- madurez y estabilidad emocional;
- honestidad a toda prueba;
- entusiasmo constante;
- paciencia sin límites;
- disposición permanente a escuchar;

- trato delicado y respetuoso;
- gran tolerancia a la frustración y al fracaso, estando dispuestos a recomenzar y reintentar una y otra vez;
- fuerte resistencia a la agresividad y a la tendencia al autoritarismo.

## 2 Conocer a los niños

Dentro de una familia, el hermano o la hermana mayor sabe muy bien cómo son sus hermanos. Pero en la Manada, donde conviven niños provenientes de realidades muy diferentes, la primera tarea del dirigente y de la guiadora es conocer bien a los niños con los cuales se comparte. Y este conocimiento debe comprender, por una parte, las características generales de los niños de 7 a 11 años; y por otra, la particular e irreplicable forma de ser de cada niño, la que depende de las características propias de la edad y de innumerables factores que provienen de su historia personal y del ambiente en que actúa. Y para conocer a los niños de manera personal hay que compartir constantemente con ellos, dentro y fuera de la Manada, observando el ambiente en que se mueven, siendo testigos de sus reacciones, escuchando sus frustraciones y esperanzas... como lo hace un hermano o una hermana mayor.

## 3 Saber conducir y evaluar actividades: saber jugar

Hay pocas cosas más atractivas que jugar. Para los adultos el juego es *hacer un alto* e ingresar en un espacio recreativo que les permite reconstruirse y volver *re-creados* a la tarea diaria y a sus obligaciones. Para los niños, en cambio, *no existe otro mundo que el juego* y el juego es su única manera de introducirse en la vida social y hacerse adultos. Por eso cuando los adultos juegan con los niños no se trata solo de jugar, hay que *saber jugar*.

Al entrar en el juego de los niños, dirigentes y guiadoras *se mantienen siempre adultos*, un adulto que es capaz de identificarse con ellos y disfrutar como ellos, pero que nunca se confunde con ellos y que desde dentro del juego les revela a los niños lo que a ellos solos les permanecería oculto.



### Por eso, el dirigente y la guiadora:

Son *enriquecedores* del juego: lo llevan a sus máximas posibilidades, pero también disminuyen sus factores de riesgo, con prudencia en todo momento, sabiendo hasta dónde los niños pueden llegar y de qué peligros ellos no son conscientes. Hacen al juego más entretenido: saben *desaparecer* cuando su presencia no es necesaria y *reaparecen* en el momento en que nuevamente se les podría necesitar.

Son *animadores* del juego: promueven, motivan y alientan, sostienen cuando las fuerzas flaquean, despiertan el interés por superar desafíos, crean el ambiente propicio para que el juego produzca todos sus efectos educativos y motivan cada vez a ir un poco más lejos.

Son también *reguladores* del juego: están siempre presentes ayudando a que se respeten sus reglas, recordando sus códigos. Saben cuándo retroceder y cuándo acelerar; saben promover y coordinar las capacidades de los niños para que seleccionen sus juegos y actividades, los organicen, los evalúen y los mejoren constantemente.

Gracias a guiadoras y dirigentes que *enriquecen*, *animan* y *regulan* el juego de los niños, el juego producirá sus máximas posibilidades educativas. Es por ello que los Viejos Lobos entran al juego, participan en él y lo fomentan, pero jamás confunden el juego con la realidad o pierden de vista el rol educativo de su intervención.

Si dirigentes y guiadoras, como suele ocurrir en las Manadas de nuestra Asociación, “adoptan” el nombre de algunos personajes de “El Libro de las Tierras Vírgenes”, lo hacen porque conocen el valor educativo de la evocación constante y la transferencia simbólica como herramientas para reforzar el marco simbólico

en la Manada, pero no se convierten en el personaje porque también saben que el abuso de estas herramientas hará que ellas pierdan su valor educativo. Así como los niños entienden perfectamente que no son lobos, también comprenden que dirigentes y guiadoras no son Baloo o Raksha sino que juegan, representan al personaje.

Más aún, hay Manadas en las que dirigentes y guiadoras solo responden al nombre del personaje que representan y consideran una falta ser llamados por su nombre de pila, o se preocupan únicamente de animar el área de desarrollo simbolizada por el personaje que representan, o cuando se retiran de la Manada queda el personaje “sin uso” por un tiempo, como señal de luto. Reconocemos la buena intención que puede haber detrás de estas prácticas, pero creemos que el abuso en el empleo de la fantasía puede retardar el proceso de madurez progresiva de los más pequeños o aburrir tempranamente a los mayores al sentirse algo “infantiles” por permanecer en la Manada.



## 4 Saber apoyar a otra persona para que crezca

Como veremos en el capítulo 8 de este Manual, las actividades producen en los lobatos experiencias personales, las que de un modo paulatino, secuencial y acumulativo los llevan al logro de sus *objetivos personales*. Pero este proceso no opera de manera automática, por lo que un niño necesita del diálogo, la compañía y el apoyo de su grupo de pares, de su familia y de sus guidoras y dirigentes.

Los animadores adultos necesitan disponer de ciertas actitudes y competencias que los habiliten para que los niños los reconozcan y acepten como interlocutores válidos de su desarrollo personal. Esto supone capacidad de dirigentes y guidoras para crear un vínculo que les permita ayudar a los lobatos en tareas tales como fijarse objetivos personales, desplegar esfuerzos constantes para lograrlos, reconocer avances y admitir carencias, tener tolerancia al fracaso y voluntad de recomenzar, saber integrarse en las seiseñas, aprender a relacionarse con quienes no son sus amigos y tantas otras tareas propias de su desarrollo.

## 5 Tener voluntad de aprender y crecer

El propósito del Movimiento Guía y Scout consiste en contribuir al *desarrollo integral* y a la *educación permanente* de los niños y jóvenes. Y si eso vale para ellos, mucho más es aplicable a los animadores adultos, sobre todo si están llamados a ser *testimonio*.

Afortunadamente siempre se puede aprender e intercambiar nuevas experiencias, siendo cada vez mejores. Esto es válido para la vida y para la función de dirigentes y guidoras, puesto que los conocimientos y experiencias que puedan adquirir tendrán una consecuencia directa sobre su desarrollo como personas y su trabajo con los niños.

Es necesario, entonces, tener una *actitud educativa* –ser testimonio– que se refleje en cómo se es, pero también se debe desarrollar una *capacidad educativa*, que se demuestra en lo bien que se hacen las cosas.



**Esta capacidad se logra por nuestro crecimiento constante en todos los aspectos que son parte de nuestra vida, pero para nuestro trabajo en la Manada hay un mínimo necesario de conocimientos y habilidades que nos proporciona el sistema de formación de la Asociación. Es necesario participar en sus cursos, aprovechar los acompañamientos, tutorías y prácticas y obtener una calificación al menos suficiente. También es fundamental mantener contacto con los adultos que irás conociendo en estas instancias y compartir con ellos tus experiencias.**

## 6 Participar activamente en la comunidad

El método scout propone a los niños que progresivamente actúen integrados en su comunidad cercana e interesados en la comunidad lejana, el mundo global en que hoy vivimos. Al Movimiento le interesa formar personas con una conciencia amplia de la sociedad y del mundo en que viven.

¿Cómo suscitar en los niños su interés en el mundo e invitarlos a ocupar un espacio constructivo en la sociedad, si sus guías y dirigentes no tienen una inserción social activa y útil en su comunidad? El Movimiento necesita que guías y dirigentes sean un testimonio de esa propuesta. Por el contrario, no están habilitados para ser animadores adultos quienes carecen de una inserción social clara, por modesta que sea, dando la sensación de querer escapar de sus responsabilidades refugiándose en el ambiente protegido del Movimiento.



## 7 Percibir y controlar el riesgo

Como en cualquier acción que realiza el ser humano, las actividades guías y scouts también están expuestas a un cierto riesgo. Más aún tratándose de un sistema de confianza, que promueve el aprendizaje de los niños facilitando el ejercicio de su libertad. Actuando fuera de sus controles habituales los niños son más independientes, lo que no significa que tengan la autonomía suficiente para manejar esa independencia, lo que aumenta el riesgo. En cualquier caso, en aquellas situaciones en que pudiera existir riesgo para la integridad física o la vida, no es posible experimentar con el aprendizaje por ensayo y error.

Guiadoras y dirigentes deben emplear el tiempo que sea necesario para imaginar y detectar las potenciales situaciones de riesgo que están implícitas en las actividades que se desarrollan, identificando las conductas que minimizan el riesgo, estableciendo límites y transfiriendo a los lobatos la capacidad de autopercebir y autocontrolar el riesgo, con respeto absoluto a los límites. En el capítulo 8 de este Manual se revisan con más detalle las medidas de prevención de riesgos en las actividades de la Manada.



## **8** Tener tiempo y comprometerse por un período determinado

Las reuniones de Manada, la formación personal, las actividades, el acompañamiento de la progresión personal de los niños a los cuales se apoya y muchos otros aspectos, exigirán que guiadoras y dirigentes dediquen un tiempo generoso en cantidad y calidad a sus obligaciones como animador adulto. Si la reunión semanal dura alrededor de 3 horas, se deberá prever al menos otro tiempo similar, como promedio semanal, para dedicarlo a la Manada. Un tiempo tranquilo, sin apuros, para que se rinda lo mejor de cada uno, sin estar pensando en otra cosa ni cumpliendo a medias.

Esto exige disciplina personal, orden y capacidad para distribuir adecuadamente el tiempo entre distintas obligaciones. Un animador adulto no debiera tomar más compromisos que los que puede cumplir y... Llegar siempre puntual.

Así también, la responsabilidad que un animador adulto ejerce en la Manada debe ser por un período previamente establecido, idealmente de 3 años. Así podrá contribuir a la continuidad del trabajo común, garantizar que se producirán resultados y observar mejor el desarrollo personal de aquellos niños cuyo crecimiento acompaña.

Una Manada logrará estabilidad si su equipo de dirigentes y guiadoras es estable. Y su crecimiento personal se verá enriquecido si ese equipo asume la tarea por un período prolongado que les permita aprender de la experiencia, crecer en la función y disfrutar haciéndolo cada vez mejor.

## **9** Generar y mantener redes: comunicando e involucrando en lo que se hace

Una red a nivel de la Manada es resultado del trabajo sistemático de complementación con los recursos del ámbito territorial en que actúan la Unidad, el Grupo, los animadores adultos y las familias de los niños. Es una simple *red de contactos* que se materializa en una base de datos personalizada, formada por un conjunto de personas conocidas y confiables que han creado algún tipo de vínculo con la Unidad o el Grupo o sus líderes y que, en opinión de los animadores adultos, están en condiciones de continuar apoyando a la Unidad en sus actividades educativas.

Para obtener que esas personas reaccionen favorablemente cuando se les solicite alguna participación o colaboración, es importante que con anterioridad guadoras y dirigentes hayan establecido con ellas vínculos fundados en la relación, en el servicio o en cualquier tipo de interacción que les haya brindado una recompensa o satisfacción que les haga mirar con simpatía a la Manada.

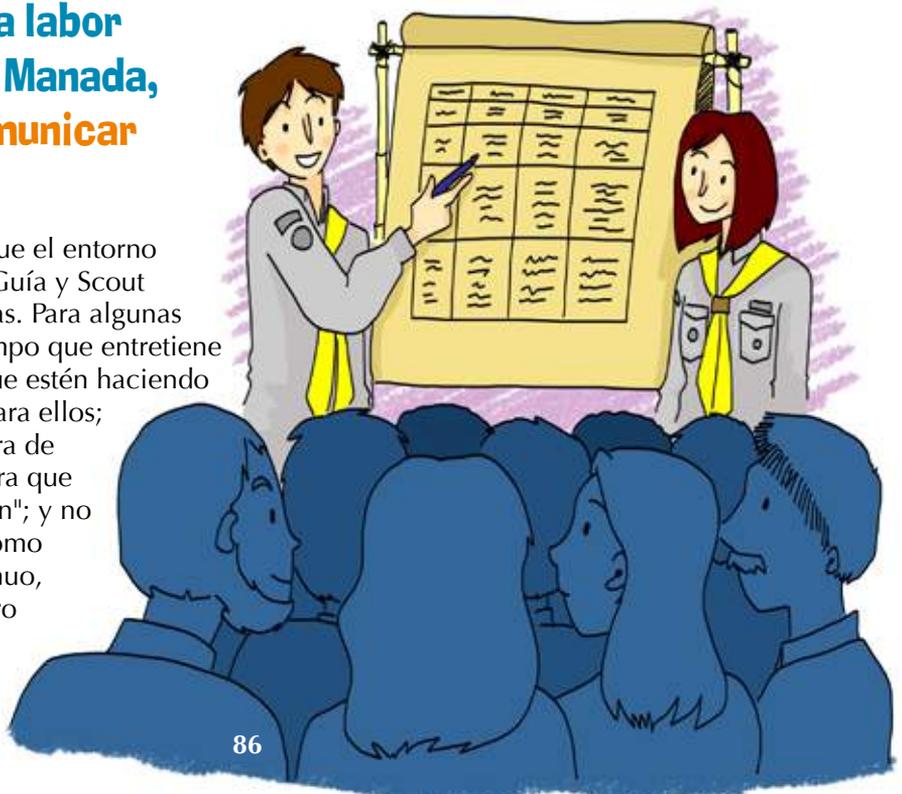
Para tener una red activa no basta crearla. Hay que mantenerla, y para hacer eso guadoras y dirigentes necesitan proporcionar a través de la red información permanente sobre lo que se hace. Si bien las personas no necesitan saber que forman parte de esta red, sí necesitan información sobre la labor de la Manada para mantener viva la relación. También se necesita que cuando la Manada es solicitada responda. Si la escuela pidió un servicio y éste es prestado con efectividad, la reacción será muy positiva cuando la Manada pida en préstamo la escuela para una actividad.

## La familia es el principal agente de nuestra red

La *familia* aporta pertenencia y afecto, dos factores protectores fundamentales para nuestros niños. El niño es parte de esa estructura básica y se le reconoce como tal, sin necesidad de afiliación ni requisito ninguno; y la familia, salvo situaciones patológicas, es el único lugar en que se proporciona al niño un cariño gratuito que no exige a cambio ninguna contrapartida afectiva. Adicionalmente, con excepción de ambientes en que existe un daño social o psicológico severo, la familia satisface las necesidades básicas, protege la integridad física, promueve el desarrollo, transmite valores en forma no verbal y conecta al hijo con el mundo externo. Dados estos hechos, no es posible postular que nuestro Movimiento practica un método que aporta valores para la vida sin que guadoras y dirigentes interactúen en todo lo posible con los padres de nuestros jóvenes.

## Para lograr que las familias se vinculen en la labor educativa de la Manada, se necesita comunicar lo que se hace

Las imágenes que el entorno tenga del Movimiento Guía y Scout pueden ser muy variadas. Para algunas personas es un pasatiempo que entretiene a los niños, evitando que estén haciendo cosas inconvenientes para ellos; para otras es una manera de ordenarlos, muy útil para que los niños "se disciplinen"; y no faltan quienes lo ven como un juego un poco ingenuo, que no sirve mucho pero tampoco hace daño.



Todas estas imágenes demuestran desconocer el carácter esencialmente educativo que tiene el Movimiento Guía y Scout. La Asociación está siempre atenta a cambiar estas percepciones, pero cualquier acción global no será suficiente si los dirigentes y las guidoras, junto con hacer un trabajo efectivamente educativo, no destinan un tiempo a mostrar lo que el Movimiento realmente es.

Esto es importante porque esas imágenes influyen en el ambiente que rodea a la Manada, determinando la forma en que el trabajo de guidoras y dirigentes es visto y valorado por la comunidad en que la Manada actúa. El director de la escuela, los profesores, las autoridades de la iglesia, los mismos padres, no dan a veces el apoyo que se necesita porque desconocen la profundidad que tiene el Movimiento.

**Guidoras y dirigentes deben hacer bien su trabajo y proyectar sus acciones para que así su Manada funcione a su máximo potencial. De esta manera, la Manada será valorada en su comunidad local, crecerá el impacto que ella puede generar y su labor será más apreciada.**

## **Cultivar una relación de colaboración con otros animadores adultos nutrirá la red**

Una red supone un trabajo de colaboración no solo con las estructuras que se vinculan a la Manada sino también con personas que enriquecen el ambiente de trabajo de los animadores adultos. Estos contactos, que se van estableciendo a través de las diferentes actividades en que la Unidad o sus animadores participan, enriquecen la base de datos personalizada conformando un amplio conjunto de personas e instituciones, conocidas y confiables, que están en condiciones de apoyar a la Manada. Para que este apoyo se materialice, es clave que con anterioridad guidoras y dirigentes hayan establecido una relación fundada en la confianza, la colaboración y el servicio.



## **La red necesita conducción, pertenencia y comunicación**

Para potenciar la red y minimizar su desgaste, se sugiere poner atención en tres factores: *conducción, pertenencia y comunicación.*

Para la *conducción* de la red se sugiere designar un *administrador*, quien es pieza clave en su mantenimiento. No es quien tiene la autoridad, sino quien toma sobre sus hombros la responsabilidad de mantener al día la lista de contactos y vincular a los integrantes con la Manada a través de las comunicaciones periódicas. El administrador puede ser uno de los animadores adultos, un familiar de los lobatos o un tercero de confianza cuyo aporte consiste en administrar la red. El administrador da cuenta periódicamente de los resultados, hace emerger el liderazgo de otras personas y no toma por asalto las posiciones de quienes ejercen autoridad.

Para que exista *sentido de pertenencia* las personas miembros de la red tienen que mantenerse vinculadas con la Manada y el Grupo. La pertenencia es con relación a la Unidad, el Grupo, los niños y sus propósitos, no con la red. Incluso, los contactos no necesitan siquiera saber que forman parte de esa red de contactos, la que carece de un sistema de ingreso o de membresía formal.

La *comunicación* es un aspecto esencial del mantenimiento, especialmente cuando la comunicación –breve, precisa, atractiva, interesante- es el único vínculo que la Manada proporciona a las personas que mantiene en red como “contactos”. La comunicación debe servir para que la Manada, y eventualmente el Grupo, hagan sentir que su existencia enriquece la vida en común y que ésta no sería la misma si la Manada o el Grupo desaparecieran.

## En cualquier caso, la red es útil

**Una red simple como ésta  
agrega valor y potencia al trabajo de los animadores adultos, ya que:**

- aumenta la disponibilidad de recursos humanos y técnicos, lo que permite proyectar el trabajo por encima de las posibilidades de acción del equipo de guías y dirigentes con el cual se cuenta;
- mejora y asegura la calidad de actividades y proyectos;
- incrementa la comunicación con colaboradores más allá del ámbito scout;
- actualiza destrezas y competencias;
- acrecienta el reconocimiento de interlocutores válidos y expertos hacia la tarea que desarrolla la Manada y el Grupo;
- sirve de factor protector, porque contribuye a observar y prevenir conductas de riesgo y a apoyar en casos específicos.

## 10 Hacer equipo

No existe al interior de la Manada una diferenciación rígida de las funciones del equipo de Viejos Lobos como un colectivo y las de cada uno de sus miembros según su cargo. Cada equipo, de acuerdo a su experiencia, a las características de sus integrantes y a su estilo de animación, debe distribuirse las tareas de una manera que le resulte cómoda y eficiente.

## Funciones generales de los animadores adultos

Para ayudar a esa distribución, y de acuerdo a lo dicho en este capítulo, todos los animadores adultos de la Manada, cualquiera sea su cargo, debieran tener las siguientes funciones:



-  Atender a las necesidades individuales de los niños, apoyar sus iniciativas y motivar su participación en las actividades.
-  Contribuir al buen funcionamiento de las seiseñas, velar por la integración entre sus miembros, renovar los liderazgos al interior del pequeño grupo y efectuar los cambios periódicos que sean necesarios.
-  Colaborar en la elaboración, planificación, ejecución y evaluación de las actividades que se realicen en cada *ciclo de programa*.
-  Colaborar en el *acompañamiento de la progresión personal* de los niños y asumir directamente estos procesos respecto de determinados integrantes de la Manada. Cualquiera sea la tarea que les corresponda en ese campo, cada uno asumirá adicionalmente la responsabilidad de acompañar el crecimiento de un grupo máximo de 6 niños.
-  Mantener una relación fluida con los padres de los niños cuya progresión personal sigue y evalúa y, según los casos, con otros adultos que intervienen en su educación.
-  Participar activa y regularmente en las reuniones del equipo, de la Manada, del Grupo y en otras en que le corresponda, como las reuniones de Distrito o Zona.
-  Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de organización que haya convenido con el equipo de dirigentes y guidoras.

Conducir la Manada no es misión de una sola persona, por muy activa y competente que sea. Es tarea para un equipo bien integrado y que distribuye equitativamente las responsabilidades entre sus miembros.

Para desarrollar seriamente su trabajo, este equipo deberá estar integrado al menos por un animador cada 6 niños, todos adultos o jóvenes adultos mayores de 18 años, de uno y otro sexo, que se distribuyen las distintas funciones de administración y organización. Uno de los dirigentes o guidoras cumplirá la función de Responsable de Manada; y los demás, la de Asistentes de Manada.

## **Funciones específicas del Responsable de Manada**

Adicionalmente a las funciones anteriores, el o la Responsable de Manada, desempeñando su función de conducción del equipo de dirigentes y guidoras, cumple diferentes tareas, como las siguientes:



-  Organizar las reuniones de la Manada, estimulando que todos los miembros del equipo cumplan funciones específicas de calidad. El o la Responsable de Manada es también un par educador dentro del equipo y, como tal, debe velar por el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de las personas que forman equipo con él o ella.
-  Conducir el proceso de planificación de las actividades a través del ciclo de programa.
-  Coordinar las tareas que los dirigentes y guidoras cumplen en el acompañamiento de la progresión personal de los niños.
-  Estimular y supervisar la formación personal de los animadores adultos del equipo.
-  Relacionar el trabajo de la Manada con las otras Unidades del Grupo Guía y Scout.

## **Cualquiera sea su función dentro del Equipo, es fundamental que dirigentes y guidoras sean testimonio**

En un niño de esta edad no se produce entre pensamiento y acción el proceso que supone escuchar, analizar y actuar –eso vendrá más tarde con el desarrollo del pensamiento lógico–, sino que más bien existe una relación causal directa y espontánea entre observar e imitar. En esta etapa de su desarrollo un niño no analiza si las normas que los adultos le proponen son coherentes, más bien le gusta lo que observa y tiende a actuar de la misma forma. Especialmente lo que observa en aquellos a quienes admira y aprecia. De ahí que dirigentes y guidoras logren que los niños asimilen valores y actitudes más por su testimonio que por su palabra.

La imitación no es una forma de aprendizaje privativa de la infancia, los adultos también tienden a seguir a aquellas personas que encarnan en sus actos la forma en que piensan.

Ser testimonio no es entonces muy difícil si se actúa honestamente y se muestra coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Pero puede ser muy complicado lograrlo si solo interesa "cuidar" el comportamiento porque los lobatos observan. Ellos admirarán a sus guidoras y dirigentes si ven en ellos personas moralmente rectas y emocionalmente maduras, cuya relación consigo misma, con el mundo, con la sociedad y con Dios, son testimonio del proyecto educativo del Movimiento Guía y Scout.



**Por supuesto que no serán capaces de decirlo con estas mismas palabras,  
pero atentos a cada cosa que sus líderes hacen,  
intuirán en sus actos si esos valores viven en ellos y ellas.**

capítulo **7**

Áreas de  
desarrollo y



Objetivos educativos

# Nos interesa el desarrollo de todos los aspectos de la personalidad de los niños

Ya sabemos que la Manada es una comunidad que marcha hacia el proyecto educativo del Movimiento Guía y Scout, que contiene los principios de acuerdo a los cuales todos los scouts y las guías del mundo tratamos de vivir; que a los lobatos el proyecto educativo se les presenta a través de la Ley de la Manada, que en conceptos simples y palabras comprensibles, expresa una síntesis de los principales valores que pueden ser entendidos y vividos a su edad.

De acuerdo a esos valores, y siempre a la manera de un juego, dirigentes y guadoras nos esforzamos por crear las condiciones para que los niños puedan desarrollar en forma equilibrada todas las dimensiones de su personalidad.

Para lograr ese propósito, distinguimos áreas de desarrollo que consideran la variedad de expresiones de la persona y la ordenan en base a la estructura de la personalidad:

<b>Dimensión de la personalidad</b>		<b>Área de Desarrollo</b>		<b>Interés educativo</b>
Física	➡	Corporalidad	➡	el desarrollo del cuerpo
Intelectual	➡	Creatividad	➡	la estimulación de la creatividad
Ética	➡	Carácter	➡	la formación del carácter
Afectiva	➡	Afectividad	➡	la orientación de los afectos
Social	➡	Sociabilidad	➡	el encuentro con los otros
Espiritual	➡	Espiritualidad	➡	la búsqueda de Dios

A diferencia de otras organizaciones juveniles que enfocan su trabajo en aspectos específicos del desarrollo de los jóvenes, la Manada es un espacio en que los niños juegan y viven una aventura organizada y, a través de ese juego y de esa aventura, encuentran el apoyo necesario para crecer en todas las dimensiones de su personalidad, sin excluir ninguna y sin desarrollar unas en desmedro de otras.

# Es útil distinguir estas diferentes áreas de desarrollo, aunque en la práctica las personas se desenvuelven como un todo indivisible

Esta distinción es un ejercicio teórico muy útil que nos permite:

- Evitar que las actividades de nuestra Manada se concentren solo en algunos aspectos de la personalidad de los niños, descuidando otros.
- Evaluar el crecimiento de los niños en sus distintas dimensiones.
- Contribuir a que los niños distingan, poco a poco, esas diferentes realidades que viven dentro de ellos; y ayudarlos, a través de objetivos, a crecer en todas esas dimensiones.

Sin embargo, nuestros actos entrelazan habitualmente varias de esas dimensiones, y ellas se entretajan de tal manera que es difícil distinguir la frontera entre una y otra, ya que se influyen y determinan mutuamente hasta conformar nuestro particular modo de ser.

## En cinco áreas de desarrollo un personaje de “El Libro de las Tierras Vírgenes” encarna las conductas a lograr

### Interés educativo

### Personaje símbolo

El desarrollo del cuerpo

Fuertes y sanos como **Bagheera**



La estimulación de la creatividad

Ingeniosos como **Kaa**



La formación del carácter

Sabios como **Baloo**



La orientación de los afectos

Afectuosos como **Raksha**



El encuentro con los otros

Generosos como **Akela**



Los personajes escogidos de El Libro de las Tierras Vírgenes no lo han sido por las características de su especie, es decir, no porque las panteras, las serpientes, los osos o los lobos sean de tal o cual manera, sino porque en la fábula poseen determinadas características "humanas" que el autor les atribuyó para decir algo, para caracterizar de cierta forma una sociedad que se parece mucho más a la sociedad de los hombres que a la de los animales.

De esta manera, los personajes se proponen a los niños como modelo y resultado de comportamientos socialmente aceptados y valorizados, convergentes con los objetivos educativos del área de desarrollo respectiva.

## Completando las seis áreas de desarrollo

### Francisco de Asís representa la búsqueda de Dios

A pesar de estar humanizados, y en algunas situaciones dejando entrever en sus

comportamientos manifestaciones trascendentes, sería forzar demasiado el símbolo admitir en los personajes de Kipling la existencia de rasgos que se aproximen a aquellos que marcan la relación del hombre con su Creador.

De ahí que para representar los objetivos del área espiritualidad se ha buscado como símbolo una persona real, Francisco de Asís, un ser humano que estableció con Dios y con la naturaleza creada por Él una relación que representa bien la manera scout de desarrollar la espiritualidad.

#### Interés educativo

La búsqueda de Dios

#### Personaje símbolo

Amigos de Dios como **Francisco**



Es importante que los niños distingan entre los personajes ficticios de *El Libro de las Tierras Vírgenes* y Francisco de Asís, quien realmente existió.

## Las áreas de desarrollo

### y sus personajes símbolo

Como una forma de evocar el marco simbólico de la Rama Lobatos y acercar el concepto de área de desarrollo a los niños, en nuestro trabajo directo con ellos y en los documentos especialmente preparados para los niños, a las áreas de desarrollo las llamamos *Praderas*.

Cada Pradera, por su parte, está representada por la figura de un personaje de El Libro de las Tierras Vírgenes que anima la progresión de los lobatos, así como en la fábula guiaron a Mowgli. La única excepción, por las razones ya explicadas, la constituye Francisco de Asís y el área espiritualidad.

## El desarrollo del cuerpo

Como el cuerpo crece y funciona en base a leyes propias, se tiende a pensar que una persona no puede influir en los procesos que vive su organismo, pero se ha demostrado que es mucho lo que podemos hacer por la protección de la vida, el desarrollo del cuerpo y el cuidado de nuestra salud.

De ahí que cuando se trata del crecimiento de una persona, la primera tarea que ésta debe enfrentar es el desarrollo de su cuerpo, el que influye de manera muy importante en las características de su personalidad.

Poco a poco, los lobatos deben aprender a hacerse responsables de esta tarea. En un principio, esa responsabilidad se limitará a reconocer su propio cuerpo, a saber escuchar y seguir las indicaciones de los adultos sobre su cuidado y a tomar conciencia del riesgo que implican sus acciones y, progresivamente, se ampliará al conocimiento de los procesos que regulan su organismo, a la identificación de las enfermedades que le pueden afectar, a la aceptación de sus posibilidades físicas y a la regulación de sus impulsos y fuerzas.

También forman parte del desarrollo del cuerpo el cuidado por su higiene personal y la de su entorno; su alimentación equilibrada en base a todo tipo de alimentos; el buen uso del tiempo y de las horas de descanso; la práctica deportiva, la participación en actividades recreativas y la vida al aire libre.

## Fuertes y sanos como Bagheera

¿Quién mejor que Bagheera podría ser para los lobatos el símbolo del desarrollo del cuerpo?

Nacida en cautiverio, la pantera negra rompe de un zarpazo la cerradura que la aislaba del mundo y conquista una libertad sin la cual su vida habría perdido sentido.

Morena y lustrosa, ágil de movimientos y ligera en el andar, fuerte y sagaz, Bagheera le enseñó a Mowgli las destrezas de la caza, la forma de moverse rápida y silenciosamente en medio de la espesura y la necesidad de estar atento a todos los movimientos y sonidos de la selva. Patiperra y preguntona, ella sabe qué alimentos son buenos y cuáles pueden hacerle daño; y cuando se cansa, sabe irse a dormir en un lugar seguro. El cuidado de su cuerpo, lejos de ser fruto de la vanidad, está en función de su seguridad, su agilidad y su salud.

Siguiendo y observando a Bagheera, los niños aprenderán a *proteger su vida, desarrollar su cuerpo y cuidar su salud*, los tres grandes propósitos que los lobatos pueden lograr en esta área de desarrollo.



# La estimulación de la creatividad

El ser humano es algo más que un cuerpo: es un cuerpo inteligente.

La *inteligencia* nos permite descubrir la verdad que está expresada en las cosas, relacionar, sacar conclusiones, deducir, almacenar información y realizar muchas otras funciones que progresivamente van formando nuestro *conocimiento*, y que es distinto de la capacidad para usar ese conocimiento de manera original y relevante, aportando nuevas ideas y soluciones originales, capacidad que llamamos *creatividad*.

Todos tenemos la posibilidad de desarrollar nuestra creatividad. Solo necesitamos hacerla brotar, abrir el espacio para que salga de nosotros.

Para ello hay que crear un ambiente estimulante, que gratifique las ideas nuevas y que haga sentirse seguro y apreciado, y eliminar los obstáculos que impiden que la creatividad brote: la falta de conocimientos, el apego a reglas antiguas, el miedo al error y al fracaso, la incapacidad para la aventura, el ambiente severo, el conformismo, la censura sistemática.

Llegar a ser una persona creativa supone un largo camino. La edad entre los 7 y los 11 años, en que los niños son curiosos y observadores, tienen preguntas para todo y todo lo pueden inventar, construir... o desarmar, es un momento propicio para desarrollar esa capacidad.

De ahí que el clima educativo en la Manada estimula en los niños el interés por aprender; desarrolla la capacidad de innovar, pensar y aventurar; promueve el trabajo con las manos y las habilidades técnicas y artísticas; enseña a manipular herramientas; facilita el conocimiento de las distintas profesiones y oficios; y da la oportunidad de ensayar soluciones a los problemas que ellos enfrentan cuando se ponen a hacer cosas.



## Ingeniosos

### como Kaa

Kaa, la serpiente pitón, por inteligente, experimentada e ingeniosa, es la más indicada para representar la creatividad.

De sangre fría, certera, que se equivoca poco, sin veneno ni agresividad, esta serpiente de aguas semeja el conocimiento, que como ella, es preciso y concreto.

Dueña de una experiencia que acumuló durante su larga existencia, se volvió astuta con la edad y usa su astucia sin parecer que la tiene, lenta y segura. No obstante que su fuerza muscular es tremenda y demostró que si es necesario puede engullir víctimas del tamaño de un mono, Kaa, dominando sus propios instintos, respeta a Mowgli, lo salva varias veces y le transmite su pericia y maestría.

Deslizando por las aguas su cuerpo manchado, posee el ingenio de mimetizarse admirablemente entre las sombras y luces que producen las ramas de los árboles. Ese mismo ingenio le permitió rescatar a Mowgli de las Moradas Frías, usando primero su cuerpo como una lanza para romper el mármol y luego como escalera para que Mowgli subiera por él desde el fondo de la cúpula donde lo retenían sus captores. Y no fue solo esa vez. En otras ocasiones su cuerpo ha servido de hamaca, colchón, resorte o balsa.

Cambiando de piel a intervalos más o menos regulares, como si buscara una constante adaptación a nuevos tiempos, Kaa, la sugestiva, la curiosa, la memoriosa, con su admirable poder de fascinación, será nuestra mejor aliada para motivar la creatividad en los lobatos.

## La formación del carácter



Además de inteligencia, el ser humano posee *voluntad* y ambas se complementan perfectamente; mientras la inteligencia le permite descubrir la verdad, su voluntad lo lleva hacia aquello que considera bueno.

Una persona de *carácter* es aquella que sabe ejercer su voluntad. De ahí que el carácter sea una disposición permanente de la persona para organizar sus fuerzas e impulsos de acuerdo a los principios y valores que considera correctos.

Para ser una persona de carácter hay que aprender desde la infancia a ejercer la voluntad. La vida de la Manada contribuye a ese ejercicio, ofreciendo a los lobatos experiencias que les permiten educar su voluntad.

Junto con aprender a apreciar lo que son capaces de hacer, los niños tratan de cumplir cada vez con más entusiasmo y eficiencia las tareas que asumen. Al mismo tiempo que aprenden a reconocer y aceptar errores y defectos, se proponen pequeños desafíos para superarlos.

La comprensión y vivencia de la Ley de la Manada, en la que se resume el proyecto de vida de los scouts y las guías a esta edad, cumple un papel fundamental en la formación del carácter. A través de su disposición a escuchar a los otros, de su compromiso con la verdad, de su ánimo siempre alegre, del afecto por sus amigos, de la valoración de su familia, del servicio a los otros, del respeto por la naturaleza, los niños aprenden a comprender y vivir valores que les permitirán ser jóvenes y adultos más libres.

# Sabios

## como Baloo

Al igual que los lobos de Seonee, cuya libertad provenía de la aceptación y cumplimiento de la ley de la manada, los lobatos se preparan para ser libres viviendo de acuerdo a sus valores.

Baloo, el gran oso pardo, es el encargado de enseñar la ley a los cachorros con bondad y firmeza.

Suficientemente grande y fuerte como para no despertar el apetito de los depredadores y con hábitos alimenticios que no lo transforman en competidor de otros animales, este oso de la India mantiene con los demás habitantes de la selva una relación de respeto, caracterizada por la ausencia de miedos y disputas.

Severo y tierno a la vez, lento de movimientos y apreciado por todos por sabio, Baloo enseña a ser fuerte, a vivir en paz con los demás y a orientar la vida de acuerdo a principios. Como todo buen educador, él no está siempre presente, pero aparece cada vez que hace falta. Salvo circunstancias especiales, no toma la iniciativa, pero a él se recurre cada vez que hay un problema y se confía en el buen juicio que deriva de su larga experiencia.

Baloo se angustia, interesa y moviliza por cosas realmente importantes, lo que no le impide ser alegre. Madurez sonriente, que toma en serio la vida, pero que no se toma muy en serio a sí misma, ya que siempre hay algo sospechoso e inquietante en el exceso de seriedad.

Junto a Baloo, el sabio con humor, y por eso dos veces sabio, los niños conocerán la Ley y la alegría de vivir conforme a ella.



## La orientación de los afectos

Las experiencias afectivas, al igual que el cuerpo, la inteligencia y la voluntad, forman parte de la vida y contribuyen a definir nuestra personalidad.

Las emociones, sentimientos, motivaciones y pasiones en que se expresan los afectos, le confieren a nuestra actividad una particular resonancia y dejan una huella decisiva en nuestra historia. Surgen de la vida diaria, se perciben interiormente, provocan reacciones corporales, se manifiestan en la conducta y se expresan en las ideas y pensamientos, influyendo finalmente en nuestro modo de ser.

Todo proceso de aprendizaje debe procurar que la vida afectiva se integre adecuadamente al comportamiento, favoreciendo nuestro desarrollo.

Los lobatos aprenden en la Manada a identificar, describir, expresar y orientar sus afectos. Igualmente aprenden a reflexionar antes de actuar, a mantener relaciones de amistad, a aceptar las opiniones de los demás; y a compartir y a decir lo que piensan y sienten, sin herir a sus compañeros ni burlarse de ellos.

También reciben la información sexual apropiada a sus inquietudes, asumen con naturalidad las diferencias físicas entre el hombre y la mujer, conocen la participación de ambos sexos en el proceso de procreación y demuestran en sus relaciones con el sexo complementario una actitud equitativa e igualitaria.

Aprenden también a compartir con adultos, a valorar el amor recibido en su familia y a mantener una relación fraterna con sus hermanos.

## Afectuosos como Raksha

Raksha encarna de manera ejemplar el afecto que queremos ver germinar en los lobatos.

Desde el momento en que papá lobo entra al cubil cargando a Mowgli entre sus dientes, Raksha lo asume como un cachorro propio y le entrega su cariño sin límites. Tan profundo es este afecto y la unión entre ellos, que no duda cuando debe enfrentarse a uno de sus más temidos enemigos, Shere Khan, para proteger al cachorro humano.

Lo adoptó y lo quiso sin importar su forma, su color o su raza. Compartió con él su cubil, su alimento y su abrigo. Acompañó sus pasos, veló su sueño, premió sus logros y fue exigente al momento de proponerle desafíos.

Buscó siempre lo mejor para Mowgli y dejó de lado su orgullo en beneficio de la felicidad de su cachorro, entregándolo a Messua y demostrándonos en ese acto un afecto generoso, que no se mira a sí mismo, que no reclama a los demás como propios, sino que se hace pleno en la felicidad y el libre desarrollo de cada una de las personas.

Raksha invita a los lobatos a comprender la importancia fundamental de los sentimientos y las emociones en nuestra vida, así como también a escuchar y aceptar sin miedo al qué dirán las opiniones de los demás.



## El encuentro con los otros

La finalidad de todo proceso educativo es la libertad de la persona y la aspiración de toda persona es usar esa libertad para lograr su felicidad. Robert Baden-Powell repetía continuamente que el verdadero éxito es la felicidad. Y agregaba que la mejor forma de ser feliz es *hacer felices a los demás*.

La libertad humana conduce a una felicidad profunda y perdurable si la usamos para realizarnos a través del encuentro con los otros y se convierte en respuesta, en aceptación de los demás, en compromiso con la comunidad, en auxilio al que sufre, en diálogo entre las culturas y las naciones.

No podemos hablar de desarrollo integral de la personalidad si no educamos la dimensión social de la persona. Y es por eso que los lobatos experimentan desde muy temprano, a través de actividades y pequeños proyectos, las actitudes de integración y servicio y el valor de la solidaridad.

Igualmente aprenden a ejercer la democracia, a reconocer y respetar la autoridad y a comprender y aceptar las normas de convivencia. Por eso participan cada vez con mayor intensidad en la toma de decisiones, se acostumbran a respetar los acuerdos adoptados entre todos, eligen a quienes los representan y colaboran con ellos, y desarrollan progresivamente la capacidad de criticar y construir las normas comunes.

La integración social de los niños también comprende los valores de su pueblo y de su país, identificando y aprendiendo a apreciar las manifestaciones de su cultura y adquiriendo conciencia del aporte que cada uno puede hacer para preservar y cuidar el medio ambiente.

Siempre por medio de la acción, aprenden finalmente a valorar la paz como resultado de la justicia entre las personas y de la comprensión entre las naciones.



## Generosos

### como Akela

Los lobos viven y cazan en manadas. Cada integrante cumple una función en el grupo y sus acciones están al servicio de lograr alimento, seguridad y protección para todos. Y la manada está dirigida por un líder que se ha ganado el lugar entre sus pares.

Akela es el líder de la manada de Seeonee; y es un gran líder. Ganó su lugar porque conoce bien las trampas de los hombres y cómo escapar de ellas, sabe los secretos que la selva esconde y conoce los mejores lugares para protegerse de sus peligros. Pero también lo hizo porque sabe guiar al Pueblo Libre, piensa como si él fuera la manada y actúa formando un sólido equipo con los demás lobos.

Liderazgo y generosidad, dos caras de la misma moneda. Akela, el líder generoso que pone todo su talento y conocimiento al servicio de su comunidad.

Akela nos enseña que es necesario prepararse y estar dispuestos a ayudarse mutuamente; que si no se respetan los acuerdos, el grupo no tendrá éxito en sus objetivos; que debemos acoger con afecto a todos los miembros de la Manada, ser amistosos y acompañarlos, ayudándonos a ser cada día mejores. Parece decirnos que solo quien construya su vida sobre la generosidad, la entrega y la solidaridad, podrá guiar a su pueblo y recibir, al final de sus días, la gratitud sincera de quienes han sido sus hermanos.



## La búsqueda de Dios

Desde que toma conciencia de sí mismo el ser humano busca respuestas sobre el origen, naturaleza y destino de su vida: ¿de dónde vengo?, ¿quién soy?, ¿hacia dónde voy?

Cada cultura y época se preguntan de manera diferente, la persona que trata de vivir ajustada a su conciencia se interroga de otro modo que quien no oye su voz; el que sufre dolor se pregunta de otra manera que aquel que está sano; el creyente plantea la cuestión distinto que el incrédulo; el estudiante que el obrero; el niño diferente al adulto; pero siempre se trata del mismo enigma que pide solución. Todo lo que hacemos es un llamado urgente, dulce y poderoso a la vida, pidiéndole que nos muestre su sentido.

Así como no podemos separar a la persona en componentes físicos, intelectuales, éticos, emocionales o sociales, tampoco podemos arrancar de la vida humana su *vocación hacia lo trascendente*, la admiración ante el misterio, la búsqueda de Dios. De ahí que el desarrollo integral de la persona comprende el desarrollo de su dimensión espiritual.

Entre los 7 y los 11 años, en que ya se ha superado el pensamiento mágico, y no obstante que comenzarán a descubrir a Dios como un padre que protege y un amigo que ayuda, los lobatos no cesarán de hacer preguntas. La relación que establezcan con Él dependerá básicamente de las respuestas que a esas preguntas entreguen la familia, la escuela, el medio en que actúan y, por supuesto, los dirigentes, las guías y el ambiente que se vive en la Manada.

En la Manada, los niños aprenden a reconocer a Dios en sí mismos, en las demás personas y en la naturaleza; y son invitados continuamente a conocer mejor su fe y a participar en las actividades de su religión.

La oración personal y comunitaria invita al diálogo con Dios, y los objetivos que se proponen promueven que los niños manifiesten los valores de su fe en sus actitudes ante sus compañeros y amigos.

En un ambiente de apertura, los niños aprenden a identificar opciones religiosas distintas a la propia; y en un clima de respeto, se acostumbran a valorar a todos sus compañeros por igual, sin distinción de sus ideas religiosas.

# Amigos de Dios

## como Francisco

La juventud de Francisco de Asís, a pesar que transcurrió alrededor del año 1200, podría compararse con la de ciertos jóvenes de hoy: hijo de una familia adinerada, no había fiesta en la que él no llevara la batuta; en los torneos caballerescos se destacaba por su gallardía y elegancia; y en todas partes derrochaba dinero, entusiasmo y amor por las aventuras.

Entre los 20 y los 22 años se produce en su vida un proceso de reflexión y una búsqueda de Dios no exenta de tropiezos, ya que en la misma época debió combatir en defensa de su ciudad natal, atravesar la dura prueba de un año de cárcel y enfrentar una seria enfermedad.

Luego de ese período, se produce en su vida un cambio que lo convertirá en una persona muy diferente: renuncia a la vida mundana, a su herencia, a los torneos y a las fiestas; da todo lo que tiene a los demás; dedica largas horas a la oración y a la vida apostólica; y elige vivir con sencillez y humildad, dedicado enteramente al servicio de los más pobres y al anuncio del Evangelio.

Es tal la fuerza de su mensaje y el testimonio de sus actos, que otros jóvenes se sumaron muy pronto a su obra y antes que Francisco cumpliera 40 años, eran más de 5.000 los religiosos de la Orden Franciscana, quienes habían aprendido de sus labios y de su ejemplo que "la perfecta alegría consiste en aceptar con ánimo, por amor de Cristo, toda suerte de tristezas y dolores".

La caridad de Francisco se expresa en un apostolado tan abierto y universal, que su figura trasciende el mundo católico y se convierte hasta hoy en un ejemplo para todos. Para él no existió un hombre extraño a su corazón: los leprosos, los bandoleros, los nobles y los plebeyos, cristianos y musulmanes, todos fueron sus hermanos.

Más aún, nadie como Francisco ha fraternizado con el universo entero: fue hermano del sol, del agua, de las estrellas, de las aves y de las bestias.

Francisco, testimonio de humildad, amante de la naturaleza, amigo de los animales, y por sobre todo, siervo de Dios, es el compañero ideal de los lobatos para ayudarlos a crecer espiritualmente y ser para ellos modelo de vida y ejemplo a seguir.



**Las áreas de desarrollo ofrecen además la ventaja de ayudarnos a ordenar los objetivos que proponemos a los niños y que luego ellos convierten en sus objetivos personales.**

# El Movimiento Guía y Scout propone a los niños objetivos a lograr



Toda actividad humana está orientada hacia el logro de objetivos. La educación, como todas las cosas que hacemos, también tiene objetivos, pero a diferencia de las actividades rutinarias, las que no siempre expresan sus objetivos, la actividad educativa no es pensable sin que se conozcan claramente los objetivos hacia los que está orientada.

Por otra parte, los procesos educativos no sólo se fijan objetivos para sí mismos, sino que también proponen a las personas que forman parte del proceso –y esto es lo que los hace propiamente "educativos"– que se esfuercen deliberadamente por alcanzar un conjunto de conductas deseables que les permitan crecer. De ahí que en la Manada dispongamos de un conjunto de objetivos que proponemos a los niños y que pretende:



Desarrollar el propósito del Movimiento Guía y Scout en todos los aspectos de la personalidad de los niños.



Establecer una pauta para que cada niño logre ese propósito de acuerdo a su edad y a su particular modo de ser.



Servir de base para acompañar el crecimiento personal de los lobatos.

## Los objetivos constituyen una propuesta y no pretenden formar personas "ideales"

Cada niño es una persona única, con diferentes necesidades, aspiraciones, capacidades, intereses y potencialidades. Por ello, el conjunto de objetivos es una *propuesta* que ofrece a los niños la oportunidad de asumir sus propios *objetivos personales*. Por medio del *diálogo* entre esa propuesta y lo que cada lobato piensa y siente, los objetivos de la Manada, asumidos o modificados por los niños, se convierten en *objetivos personales de cada uno*.

Por supuesto que ese diálogo es *diferente en cada edad*, reflejando las habilidades que los jóvenes van adquiriendo a medida que crecen. Entre 7 y 11 años, cuando recién se empieza a ver el mundo bajo la mirada del pensamiento concreto, es natural que la propuesta de objetivos, tal como se presenta a los niños, tenga una incidencia mayor en las opciones de nuestros lobatos.

También el diálogo será *diferente para cada niño*, ya que no todos crecen al mismo ritmo y, dependiendo de sus características personales y de las circunstancias en que crecen, demostrarán mayor o menor autonomía.

Pero *el diálogo jamás cesa*: la propuesta siempre está presente, los objetivos nunca dejan de ser personales y el proceso educativo siempre busca que, animados por los mismos valores, cada niño, único e irrepetible, sea lo que debe ser.



**Los objetivos  
personales  
se logran a través  
de todo aquello  
que los niños hacen,  
dentro y fuera  
de la Manada**

Exceptuada la adquisición sistemática de conocimientos, tarea que corresponde básicamente a la escuela, los *objetivos educativos* se refieren a lo que los niños hacen en todas las dimensiones de su personalidad. Es una propuesta de objetivos para la vida que serán logrados por los niños en el transcurso de la vida misma, a través de una gran variedad de actividades y experiencias, algunas de las cuales estarán conectadas con la Manada y otras no.

Como dirigentes y guadoras son responsables de motivar el avance de los lobatos, orientar su desarrollo y contribuir a su evaluación respecto de todos los objetivos planteados, deberán estar atentos a todas las actividades que ellos desarrollan y a la forma en que éstas contribuyen o interfieren en el logro de sus objetivos: lo que ocurre en la Manada, el hogar en que forman sus sentimientos, la escuela en que aprenden, los amigos que mantienen fuera de la Manada, los deportes que practican, el ambiente sociocultural en que viven, la situación económica de su familia, su realidad psicológica, la influencia que tiene en ellos la tecnología y tantos otros factores que influyen sobre su personalidad deberán ser considerados.

**Es por esto que un dirigente o una guadora debe hacerse responsable del acompañamiento de un grupo de 6 niños como máximo y al menos durante un año, de manera que pueda atender apropiadamente la tarea antes definida y comparta con ellos un tiempo que le permita conocerlos bien y apoyarlos adecuadamente.**

Aplicar el método scout de esta manera, representa un desafío a ciertas formas tradicionales de enfrentar la progresión de los niños.

Si el acompañamiento se reduce a una serie de tareas que es preciso cumplir dentro de la Manada, guidoras y dirigentes podrían limitarse a observar el cumplimiento de esas tareas, prescindiendo del impacto que tiene en los niños el resto de su vida. Pero cuando se trabaja en base a objetivos que comprenden todos los aspectos de la personalidad, no basta acompañar el crecimiento de los niños al interior de la Manada, sino que es necesario saber si todas las actividades que ellos desarrollan, dentro y fuera de la Manada, contribuyen a producir en ellos las conductas propuestas en los objetivos.

## Los objetivos no se “controlan” como si fueran pruebas o exámenes

Los objetivos educativos se evalúan mediante la observación del avance de los niños durante un período prolongado. Dirigentes y guidoras acompañan y observan permanentemente, y solo al final de un *ciclo de programa* comparten sus conclusiones con los niños y demás agentes evaluadores, alimentando así entre todos la apreciación respecto a los avances que un niño obtuvo o no en relación a la conducta prevista en el objetivo. En ese momento, se estimula el crecimiento dejando constancia en el *Mapa del Lobato* del reconocimiento de su avance en las distintas Praderas.

La evaluación del logro de los objetivos es un proceso continuo y natural, distendido y amable, que se desarrolla mientras se vive y se comparte y a través del cual los niños, acompañados por otros adultos que han formado parte del proceso, reflexionan sobre su crecimiento y dejan constancia de sus logros.



**El proceso de personalización de los objetivos,  
el acompañamiento de la progresión de cada niño  
y la evaluación para su desarrollo,  
se analizan en detalle en el capítulo 10 de este Manual.**

## Debemos considerar dos tipos de objetivos: objetivos terminales y objetivos educativos de la Manada

Para el trabajo en la Manada, la propuesta de objetivos del Movimiento Guía y Scout toma dos formas: los *objetivos terminales* y los *objetivos educativos* de la Manada.



Los *objetivos terminales* describen, para cada área de desarrollo, las conductas que los jóvenes pueden tener la expectativa de lograr al momento de su egreso del Movimiento, alrededor de los 20 años. Marcan el fin de la "pista" guía o scout y son "finales" o "terminales" respecto de lo que el Movimiento les puede ofrecer, pero una persona sigue creciendo y desarrollándose durante toda su vida. Por otra parte, también permiten que la Manada, y demás Unidades, tengan objetivos intermedios coherentes entre sí y respecto de esos objetivos terminales, dando unidad y articulación a todo el proceso.

**Por eso es importante tener siempre presentes los objetivos terminales, como un marco de referencia que explica el sentido que tienen los objetivos intermedios que proponemos a los lobatos o que debieran tener los objetivos que éstos desean agregar.**



Los *objetivos educativos de la Manada* son una secuencia de pasos intermedios hacia el logro de cada uno de los objetivos terminales y presentan conductas que los lobatos pueden lograr de acuerdo a su edad.

Al igual que los objetivos terminales, se establecen para todas las áreas de desarrollo, tratando de cubrir en forma equilibrada el crecimiento de todos los aspectos de la personalidad de los niños.

En la Manada existen dos columnas de objetivos educativos: una para Infancia Media, que contiene los objetivos que se presentan a los niños entre 7 y 9 años; y otra para Infancia Tardía, de 9 a 11 años. En ambos casos, las edades son una referencia aproximada, como en todos los casos en que se usa la edad para determinar comportamientos.

Los objetivos educativos correspondientes a la edad se presentan, dialogan y convienen con los niños de manera individual, durante un proceso relativamente corto pero que necesita que se le destine un tiempo de calidad.

Estos objetivos son uno de los antecedentes que sirven de base a guías y dirigentes para preseleccionar las actividades que se proponen a los niños y, a su vez, el conjunto de actividades que se desarrolla en la Manada permite a los niños tener experiencias que les ayudan a lograrlos.

Los objetivos educativos se motivan a través del diálogo, de los personajes que simbolizan las áreas de desarrollo y de la obtención de las insignias que corresponden a las diferentes etapas de progresión.

## Los objetivos tienen **secuencia** y **unidad** entre ellos

Estas dos características son fundamentales al conjunto de objetivos y conocerlas ayudará a su comprensión, a su aplicación práctica y al diálogo que se deberá mantener con los niños cuyo crecimiento se acompaña y evalúa:



Para dar continuidad al proceso de crecimiento, *los objetivos están establecidos en secuencia*, en una relación de progreso de unos con respecto a otros.

Por ejemplo, en el área sociabilidad, no será posible que un lobato "relacione los derechos del niño con situaciones de la actualidad", si primero no "ha conocido los derechos del niño a través de juegos y actividades".



Igualmente, *el conjunto es una unidad*, por lo que hay objetivos sucesivos o complementarios entre sí que están ubicados en distintas áreas de desarrollo.

Por ejemplo, si un niño "reconoce y acepta sus errores" (Infancia Media, Carácter), estará en condiciones de "aceptar de buena manera las críticas que se le hacen en la Manada" (Infancia Tardía, Afectividad).



En atención a las características de *secuencia* y *unidad*, no es posible descartar objetivos, omitirlos o producir elecciones parciales para un año y dejar otros para ser elegidos más adelante. Un niño entre 7 y 9 años "dialoga" con todos los objetivos de la columna de Infancia Media y se autoevalúa y es acompañado con relación a todos ellos. La misma relación ocurre respecto de los objetivos de Infancia Tardía.

En el conjunto de objetivos que se presenta a continuación, cada objetivo terminal –y el grupo de objetivos educativos de la Manada que le corresponde– están precedidos por un párrafo que tiene por objeto recordar su fundamento y ayudar a que guidoras y dirigentes expliquen ese grupo de objetivos a los niños cuya progresión acompañan. De ahí que hayan sido redactados en primera persona y en un lenguaje directo y sencillo. A estos objetivos, que aparecen en el *Mapa del Lobato*, los llamamos *Huellas*.



Los objetivos terminales, en cambio, están redactados en tercera persona, en una versión comprensible para guidoras, dirigentes y para los jóvenes mayores de 17 años, período en que se trabaja directamente con dicho objetivo.

Los objetivos educativos de la Manada se han ubicado en columnas separadas según los rangos de edad. Naturalmente, no se muestran las columnas de los objetivos que corresponden a las otras Ramas, agregándose solo la columna que contiene los objetivos terminales, como se observa a continuación.



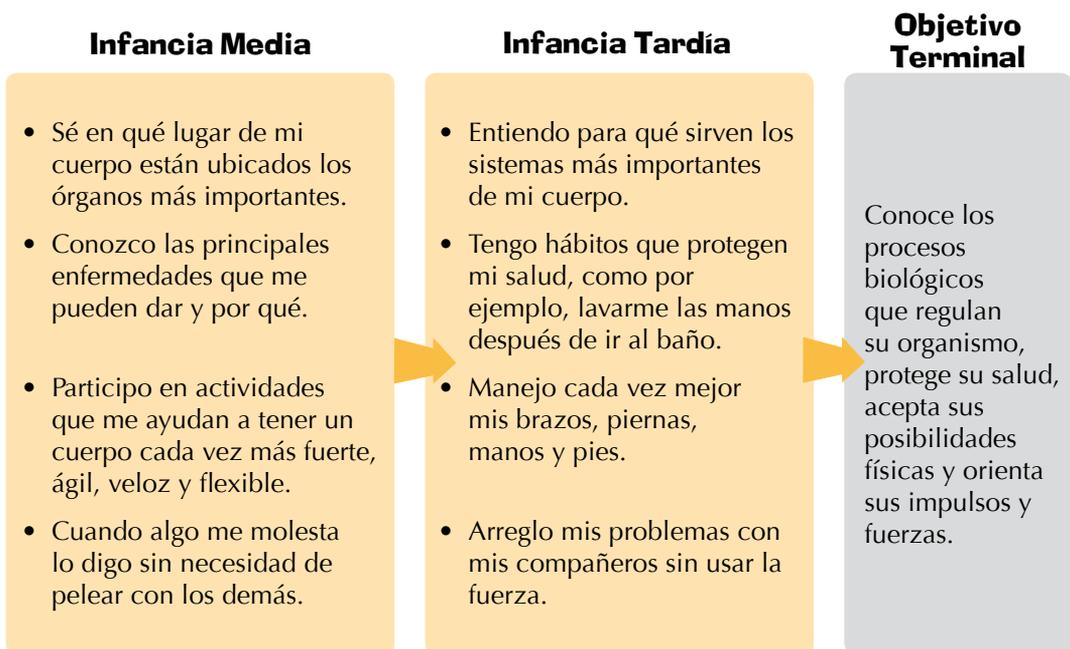


## Área Corporalidad

El cuerpo influye de manera muy importante en las características de la personalidad. Su crecimiento se produce en base a leyes propias que operan con independencia, pero también es mucho lo que una persona puede hacer por el desarrollo de su cuerpo. El crecimiento armónico, la salud, la calidad de vida, la protección de esa misma vida y otros aspectos igualmente relevantes, dependen de la forma en que se asuma esa parte del desarrollo corporal en que podemos intervenir.



Para intervenir en el desarrollo de nuestro cuerpo es necesario conocerlo. Ese conocimiento dependerá de nuestra edad, interés y de la información de que dispongamos, pero en cualquier caso, desde niños, debemos saber que el cuerpo no se manda solo y que es posible gobernarlo.





## Área Corporalidad

La salud es mucho más que la ausencia de enfermedades: es nuestro completo estado de bienestar físico, mental y social. Por eso que la higiene de nuestro cuerpo y de los ambientes en que actuamos disminuye las enfermedades, protege la salud y permite una vida más plena.



Cada día sabemos más sobre los alimentos, sus componentes y lo que significa tener una alimentación adecuada para nuestro desarrollo. Pero no basta con saberlo, debemos actuar de acuerdo a ello y desde niños adquirir buenos hábitos alimenticios.





## Área Corporalidad

El uso equilibrado del tiempo es importante para obtener buenos resultados en nuestra profesión o en nuestro trabajo, pero también para compartir en familia, disfrutar con los amigos, leer buenos libros, escuchar la música que nos gusta, aprender cosas nuevas, dormir lo suficiente. En una palabra, para una mejor calidad de vida.



El gusto por las actividades al aire libre, el interés por el ejercicio físico, el entusiasmo por jugar, el deseo de aventurar, también son signos de un alma y un cuerpo sanos. Especialmente para las guías y los scouts, que estamos más conscientes que otras personas del valor de la vida en naturaleza.





## Área Creatividad

Nuestra capacidad para innovar solo es posible si conocemos el mundo y los problemas que en él enfrentamos a diario. La realidad, en transformación constante, obliga siempre a buscar nuevas respuestas, en un proceso de terminación y aprendizaje que nunca concluye y que cada uno debe asumir con entusiasmo y responsabilidad.

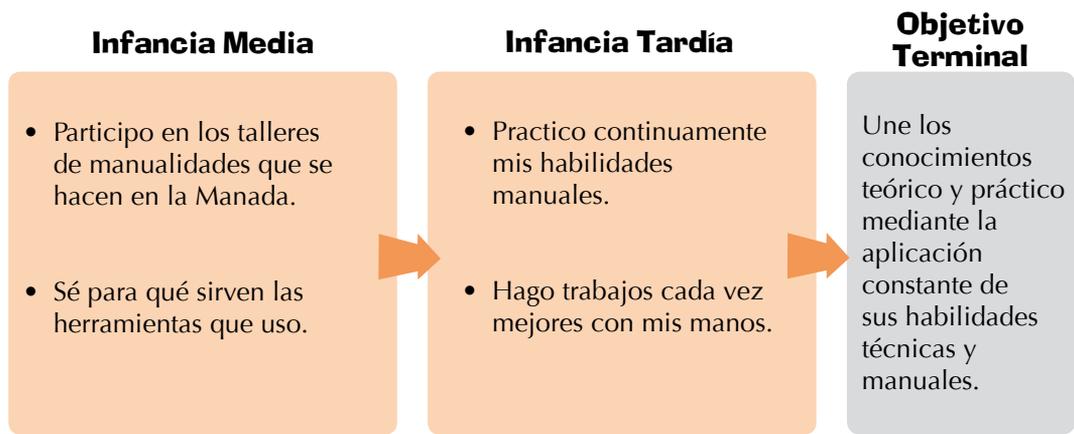


En un mundo que se descubre, cambia, avanza, se reinventa y nos cuestiona, debemos utilizar el conocimiento de manera original, relevante y pertinente. Educar para el asombro, incentivar la búsqueda, construir nuevas respuestas, entregar a los jóvenes herramientas que les permitan reconocer sus raíces y perder el miedo al cambio, es formar en la capacidad de edificar el futuro sin desconocer la herencia cultural.





Pensamiento y acción mantienen una relación de mutua dependencia y enriquecimiento. Al adentrarnos en la realidad de todos los días, la búsqueda de soluciones a problemas y conflictos estimula nuestra capacidad de imaginar y aventurar. De ahí que, para renovar nuestras ideas, siempre estamos necesitando espacios que nos permitan descubrir el mundo, manejar las cosas y ejercitar nuestras habilidades.



Llamados a continuar la obra creadora de Dios, necesitamos descubrir nuestras potencialidades e intervenir en la construcción del mundo aportando lo mejor de nosotros, según sean las posibilidades que hemos sido capaces de abrir en nuestro medio y la fuerza con que deseamos las cosas. La consideración equilibrada de esas circunstancias nos hará más certeros al momento de optar por lo que haremos en nuestra vida, y nos permitirá comprender y respetar las opciones de los demás.





Como plural es la naturaleza humana, diversos son también los medios que hombres y mujeres tienen a su disposición para dar a conocer su riqueza. Proporcionar espacios a esta diversidad es respetar la esencia del ser humano, favoreciendo la expresión de sus más ricas manifestaciones.



La ciencia y la técnica son oficios alegres, apasionados, llenos de buen humor, aventura y búsqueda de la perfección. Valorarlas es una manera de manifestar nuestro respeto por la humanidad y expresar nuestra convicción de que el mundo puede ser en el futuro un poco mejor de como es ahora, especialmente si logramos que la ciencia y la técnica estén al servicio de una sociedad más humana.





## Área Carácter

Para orientar las propias fuerzas e impulsos hacia aquello que se considera bueno, se necesita conocerse a sí mismo con objetividad. Las personas que logran ese conocimiento se aceptan más fácilmente, acogen las críticas y reconocen sus errores, sin que por eso dejen de pensar bien de ellas mismas, lo que es imprescindible para ser feliz, dar confianza a los demás y lograr buenos resultados.



Ser autónomo, libre de esclavitudes, limitaciones, ignorancias y dependencias, es probablemente el principal objetivo al que un ser humano puede aspirar y es también la principal tarea a la que un proceso educativo puede contribuir. Solo cuando dispone de esa libertad, la persona puede hacerse responsable de su crecimiento y comprometerse en lograr lo mejor de sí misma.

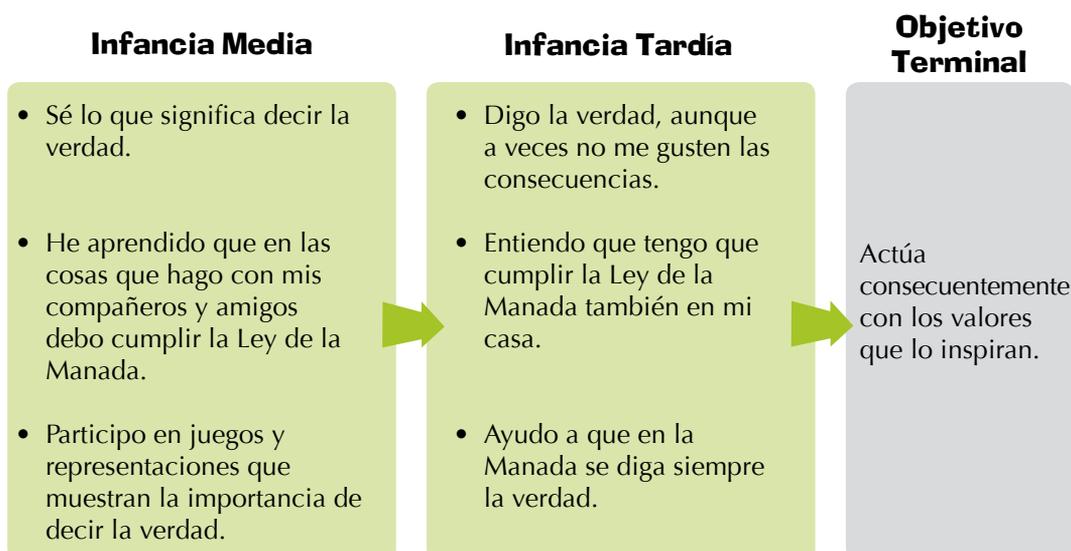




Los valores que forman el carácter dependen en gran medida de la familia y de los ambientes en que la persona se forma y desarrolla. Un lobato cuenta además con la propuesta de valores contenida en la Ley de la Manada, código de conducta que expresa para los niños el proyecto de vida que propone el Movimiento, y que ellos interiorizan y asumen mediante el ofrecimiento voluntario de su Promesa.



La honestidad consigo mismo, la coherencia entre lo que se piensa y lo que se dice, la consecuencia entre lo que se dice y lo que se hace, la fidelidad a la palabra dada, son algunas de las manifestaciones que nos permiten reconocer a las personas que son lo que dicen ser.





Quienes dicen la verdad y son libres, generalmente toman la vida muy en serio, pero no por eso se toman muy en serio a sí mismos y estiman que los demás deben tratarlos con reverencia. Por el contrario, una persona libre es alegre, expresa con espontaneidad su gusto por la vida, comparte naturalmente con los demás y tiene buen humor. Una alegría profunda, sin estridencias, que identifica y atrae; y un humor que considera respetuosamente a los demás, sin hostilidad.



Libertad y felicidad no se consiguen de una vez y para siempre. Día a día hay que luchar para obtenerlas, conservarlas y rescatarlas. Si bien esta responsabilidad es personal, puede resultar excesiva para una persona aislada: necesitamos de una comunidad próxima que nos ame, impulse, acompañe, confronte y sostenga. Una comunidad tan intensa y profunda, nos exige descubrir el valor de escuchar para ser escuchado, respetar para ser respetado, dar para recibir y amar para ser amado.





## Área Afectividad

Las experiencias afectivas –emociones, sentimientos, motivaciones, pasiones– contribuyen a definir nuestra personalidad, constituyéndose en fuente de plenitud y felicidad o en causa de dependencia y dolor. De ahí que la libertad, definida como nuestra máxima aspiración, no solo implica autonomía de la persona frente a la sociedad y las cosas, sino también ante sí misma, aceptando, expresando y gobernando sus afectos.



La plena realización personal se logra en el encuentro con los otros. Este diálogo será más intenso y profundo si nos mostramos tal como somos, sin temores, inhibiciones, agresividad o falsas apariencias. Esta conducta asertiva reduce el nivel de ansiedad, permite comprometerse sin temor, enseña a negarse a peticiones no razonables sin sentir culpabilidad y posibilita defender los propios derechos sin violar los ajenos.





La mejor manera de encontrar la felicidad es haciendo felices a los demás. Solo el amor, en cualquiera de sus muchas manifestaciones, puede llevarnos a una tan profunda entrega de nosotros mismos, en que el bien de la otra persona es valorado como idéntico al propio.



La sexualidad humana es mucho más que un conjunto de impulsos y procesos biológicos o una posibilidad más de placer físico, por lo que su comprensión no es solo un asunto de educación genital o experimentación segura. Es también el aprendizaje del propio ser –ser hombre o ser mujer– y el descubrimiento del sexo complementario, con todas las identidades, coincidencias, diferencias y divergencias que enriquecen la relación entre ambos. Recorrer este camino permitirá también descubrir la relación de pareja como expresión máxima del amor entre un hombre y una mujer.





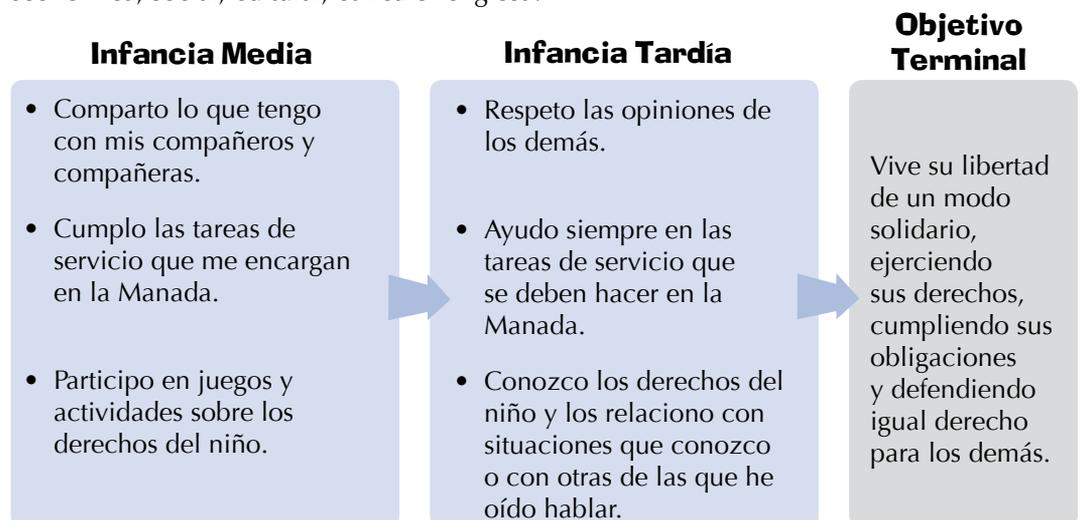
## Área Afectividad

Siempre pertenecemos a una familia y gracias a ella la sociedad subsiste, la cultura se transmite y las personas crecen. Solo ella nos brinda la posibilidad de tener raíces en una tierra, pertenecer a un pueblo y ser amados tal como somos, sin ninguna condición. Sentido de pertenencia y amor gratuito que nos dan estabilidad y nos permiten vivir valores que en ninguna otra parte se obtienen y comparten.



## Área Sociabilidad

A través del encuentro con los otros nuestra libertad se convierte en respuesta, en aceptación de los demás, en compromiso con la comunidad, en auxilio al que sufre. Este paso de la libertad a la solidaridad, será más fácil si desde niños hemos aprendido que el ejercicio de los derechos es correlativo al cumplimiento de las obligaciones y que todas las personas tienen iguales derechos, cualquiera sea su condición económica, social, cultural, étnica o religiosa.

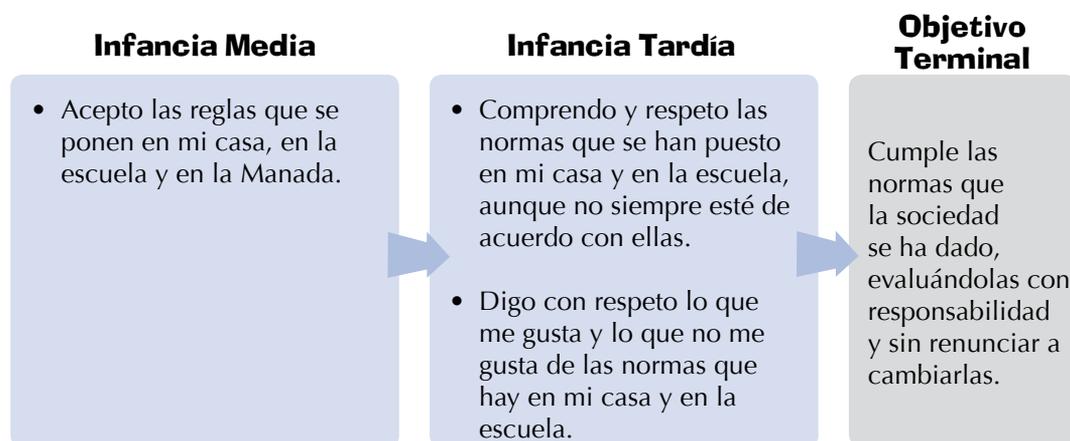




Toda sociedad necesita autoridades que sean elegidas dentro de los marcos institucionales, y que asuman la responsabilidad de que en todos sus actos buscarán el bien común. No siempre estaremos de acuerdo con las decisiones que pueda tomar y es nuestro derecho expresar nuestras opiniones por los canales de participación que se hayan establecido, pero aunque discrepemos, es nuestro deber reconocerlas y respetarlas.



Si todas las personas ejercieran su libertad para hacer lo que les da la gana, casi nadie podría usar la suya porque no existirían espacios sociales donde ejercerla o algunas personas, generalmente los más fuertes, amparados en el uso de su propia libertad, no dejarían usar su libertad a los demás. De ahí que sea necesaria la norma, que regula y ordena, haciendo posible la integración de las libertades individuales de todos.





Para la gran mayoría de las personas, por muy globalizada que hoy esté la sociedad, la vida comunitaria no es otra cosa que su vecindario, su localidad o su pequeña ciudad, y es ahí donde hay que manifestar en acciones concretas el compromiso con los demás. Tampoco se trata de reducir lo social a lo barrial: hay que aprender a pensar en universal y a actuar en local.



Intensificar la vida en la comunidad local propicia el reencuentro con los valores del propio pueblo y de la tierra en que se nació, ya que en una sociedad que culturalmente tiende a la estandarización, estos valores se defienden, subsisten y se desarrollan con más facilidad en las pequeñas comunidades. La sociedad justa y buena que todos deseamos, se puede modernizar y desarrollar siendo fiel a sus raíces, siempre que las personas reconozcan esas raíces y las aprecien.





La cultura propia debe desarrollarse con respeto a las otras culturas. El desarrollo económico sustentable, local o nacional, depende de las variables económicas mundiales y de los acuerdos bilaterales y regionales. La paz, por su parte, no solo resulta de la justicia entre las personas, sino también de la comprensión entre las naciones. La rica dimensión multicultural que suponen estas consideraciones, exige una apertura de tal alcance, que solo es posible adquirirla desde niño.



Cada vez más dependemos de las relaciones mutuas entre un número muy grande de especies vegetales y animales en un entorno determinado. Estas relaciones, conocidas como sistema ecológico, están severamente afectadas por el crecimiento industrial, que ha contaminado gravemente el agua, el aire y la tierra. Nuestra vida futura depende de la solución a este problema, en la que todos debemos contribuir.





## Área Espiritualidad

En cada cosa que hacemos buscamos el sentido de nuestra vida. Como la respuesta parece estar más allá de la comprensión humana, tratamos de encontrarla en nuestra existencia diaria, en la que reconocemos huellas y mensajes de Dios: el mundo material, puesto para dar testimonio de quien lo puso; la convivencia con los demás, llena de señales y reflejos de algo que no muere; y nosotros mismos, que siendo parte del mundo material, disponemos sin embargo de una claridad que ningún otro ser posee y que nos hace conscientes de todo.



En medio de la búsqueda de respuestas, más tarde o más temprano, a veces cuando ni siquiera lo esperamos, como una chispa en la oscuridad, como un llamado a la fe o como una dulce y profunda certeza que da sentido a la vida, Dios se hace presente en nuestra existencia cotidiana. Es el momento de establecer con Él vínculos personales, íntimos y recíprocos, renovar el corazón, asumir el anuncio e integrarlo en todo lo que se hace.





Los seres humanos somos los únicos sobre la tierra que podemos inclinarnos ante el misterio de nuestro origen, salir de nosotros mismos y presentarnos ante Dios con la mente y el corazón, para alabarlo, darle gracias, escucharlo, ofrecerle y pedirle en distintos momentos y formas: alegres o tristes, triunfantes o enfermos, por la calle o en un lugar especial, solos o junto con otros, recitando una oración conocida o con palabras sueltas, en silencio o cantando, al salir el sol o cuando se apaga el día. De esta variedad brota espontáneo nuestro trato con Dios.



Integrar la fe en la vida es algo más que recurrir a Dios en momentos de necesidad, recogimiento o celebración. Es hacerse cargo una y otra vez de las respuestas de nuestra fe a las interrogantes de la existencia. Es pasar de una fe infantil y recibida a una fe adulta y personal, diferente a una religión culturalmente heredada, ideológicamente inventada, socialmente bien vista o psíquicamente tranquilizadora. Es la fe de las obras, fe viva, que da testimonio de Dios en los actos de todos los días.





La integración en una comunidad creyente y el testimonio de la fe profesada, no deben encerrarnos en las propias convicciones, ni reducirnos a la conformidad de los pequeños argumentos o introducir agresividad en nuestras razones. La alegre certeza de Dios es causa de profunda tranquilidad, y a la persona que cree nada la turba, por lo que su fe se expresa en amor a Dios y en apertura hacia los que no creen, tolerancia con los que tienen opciones religiosas diferentes e interés en el diálogo con otras confesiones.



## ¿Cómo se desarrollan los objetivos con los lobatos?

### Primero, el niño ingresa a la Manada

Cuando un niño llega a la Manada hay que brindarle una afectuosa acogida, incorporarlo en una seisena y... ¡que entre en el juego! Es decir, se incorpora de inmediato a lo que está pasando y participa de lleno en las actividades sin que existan diferencias de ningún tipo respecto de los demás. El propósito de este primer contacto con la *comunidad simpática que hace cosas entretenidas e interesantes*, es que rápidamente se sienta parte de esa comunidad. En el momento de la incorporación del niño o un poco antes, el equipo de Unidad designa una guidora o un dirigente que se encargará de su acompañamiento. Como ya lo hemos señalado, este *hermano o hermana mayor* que se preocupará especialmente de él, debe permanecer por lo menos un año en esa función.

Al término del primer encuentro o reunión en que el niño participó, este dirigente o guidora encargado de su acompañamiento se le acercará y tendrá con él su primera conversación, lo más informal posible: ¿qué tal?, ¿cómo lo pasaste?, ¿te gustó la reunión?, ¿qué te parecieron tus compañeros?, ¿te esperamos la próxima semana!



representa el comienzo de un *período introductorio* que no constituye una etapa de progresión, como veremos inmediatamente.

Es una buena oportunidad, por ejemplo, para darle un regalo de bienvenida, acompañarlo a su casa, saludar a su familia, presentarse, establecer un primer contacto, contar algo del Grupo Guía y Scout y observar las reacciones del niño y sus padres frente al "primer día de Manada". Más allá del ejemplo, lo fundamental es recordar que a partir de este primer encuentro, el dirigente o la guiadora que acompañará su progresión personal inicia el diálogo con el nuevo integrante de la Manada. La forma en que se establezca este primer diálogo, como muchas otras cuestiones que hemos visto a lo largo de este Manual, dependerá mucho del niño, del estilo de animación del adulto y de las circunstancias en que ingresó.

Desde el punto de vista del método que aplicamos, ese primer diálogo

## Segundo,

### un período de introducción

Este período de introducción es un proceso que tiene una duración variable que podría llegar hasta 3 meses, que empieza con el primer contacto del cual ya hablamos y culmina con la entrega de la insignia de la etapa en que el niño comenzará su progresión. Recordemos que los niños también ingresan a la Manada después de los 7 años, por lo que es necesario conocer el nivel inicial de logro de los objetivos en que se encuentra y determinar en qué etapa de progresión corresponde ubicarlo.

Este período es personal, por lo que cada niño lo vive individualmente, aun cuando se hubiesen incorporado a la Manada varios niños al mismo tiempo.

### ¿Qué pasa durante este período desde el punto de vista del niño?

Se familiariza con la Manada y sus nombres y símbolos.

Hace nuevos amigos y adquiere confianza en sus dirigentes y guiadoras, especialmente en quien está encargado de acompañarlo en su progresión personal.

Luego de las primeras reuniones donde el niño formó parte brevemente de las distintas seisenas, se incorpora a una seisena en la que participará durante el ciclo de programa que transcurre. Al finalizar el ciclo, como ya sabemos, la seisena cambiará a la mayoría de sus integrantes.

En fin, se hace uno más de la Manada y manifiesta interés por permanecer en ella.

## ¿Y qué pasa desde el punto de vista del dirigente o guiadora que acompaña la progresión personal?

Se hace amigo del niño.

Lo pone en contacto con toda la información básica que debe saber o que le interesa conocer sobre la Manada y el Grupo Guía y Scout.

Escucha, observa lo que hace y responde, tratando de descubrir sus necesidades, aspiraciones, capacidades, intereses y potencialidades. En una palabra, trata de conocer lo mejor que puede al niño y su ambiente.

Se forma una opinión sobre su nivel de avance respecto de los objetivos propuestos para su edad.

No hay que olvidar que todas estas tareas se facilitan ya que durante el mismo período de introducción el nuevo lobato se ha integrado en una seisena y está participando en todas las actividades de la Manada.



## Tercero, la presentación, el diálogo y el consenso de objetivos

Durante el período de introducción el niño y el animador adulto que acompaña su progresión personal permanecen en estrecho contacto. Se trata de dos personas que se están haciendo amigas, y como ocurre en toda nueva amistad, multiplican las oportunidades de encontrarse. En un momento de ese proceso, cuando ya existe confianza entre ellos y la guiadora o el dirigente crean conocer al niño, llevarán el diálogo hacia la **presentación** de los objetivos de la Manada.

No se trata de una charla ni una sesión formal, sino una o varias conversaciones de las muchas que en distintas circunstancias ambos sostienen en este período, la mayoría de ellas informales. De hecho, el niño ya habrá visto los Mapas de sus compañeros y habrá observado el juego de poner autoadhesivos en él como señal de reconocimiento de los avances que cada uno va experimentando.

Tampoco la presentación se hace de una sola vez, sino en varias oportunidades, probablemente por área de desarrollo. Presentar, dialogar y consensuar objetivos es, por así decirlo, un proceso dentro del proceso introductorio.



Para presentar los objetivos no utilizamos sólo un medio, sino varios: relatos sobre los personajes que simbolizan las áreas de desarrollo, conversaciones sobre los objetivos que tienen mayor dificultad para el niño, solicitud de leer determinados textos y muchos otros.



El **diálogo** sobre los objetivos se puede producir al mismo tiempo que la presentación, con posterioridad a ella y también antes que ella. Que el

diálogo preceda a la presentación ocurre muy a menudo en una edad que está llena de preguntas, y en que los niños muchas veces plantean espontáneamente un asunto al cual creíamos que aún no le había llegado su momento, o mientras estábamos pensando en cuál sería la mejor forma de abordarlo.

Si el niño no tiene una reacción inmediata a nuestras palabras –lo que no es frecuente– será conveniente esperar un tiempo y volver a conversar, reforzar la explicación, usar nuevas imágenes, motivar nuevas reflexiones.

En atención a la fuerte incidencia que el conjunto de objetivos de la Manada tiene en las opciones de los lobatos, el diálogo es básicamente un proceso de comprensión de los objetivos y su consiguiente adaptación por el niño a lo que desea y necesita.

Las variaciones de texto, los aspectos no considerados, las modificaciones, los nuevos objetivos que el niño desea agregar, se introducen en el mismo objetivo en la forma que el niño desea, en su propio Mapa y de su puño y letra.

**Concluido este diálogo, los objetivos educativos de la Manada se habrán convertido en objetivos personales de ese niño.**

**Para que termine de producirse el consenso sobre los objetivos, solo faltará que el dirigente o la guiadora y el niño determinen la etapa de progresión en que el niño será ubicado, lo que dependerá del número de objetivos de la respectiva columna que ambos concuerden en considerar logrados.**

A los niños, como ya hemos dicho en reiteradas ocasiones a lo largo de este Manual, se les presentan y se les invita a dialogar con los objetivos educativos correspondientes a su edad. Un niño de 10 años comienza su diálogo con los objetivos de Infancia Tardía y, por ello, se le entrega el Mapa del Lobato que corresponde a las etapas Diestro y Cazador.

Al momento de analizar los objetivos educativos no se trata simple y únicamente de contar objetivos logrados como quien marca una lista de chequeo, sino que se busca conversar en torno al crecimiento y la madurez de cada niño, a las cosas que tiene incorporadas en su forma de ser y a aquellas que le cuestan un poco más. No es un conteo cuantitativo, sino un análisis cualitativo.

## El término del período

Producido el consenso sobre los objetivos, concluye el período de introducción. Lo que genera algunos hechos importantes y visibles:

### de introducción



Se deja constancia en el Mapa del niño de aquellos objetivos que se han considerado logrados. Para ello se ubica un autoadhesivo con la figura del personaje símbolo del área de desarrollo que corresponda.



Un registro parecido llevan dirigentes y guadoras en la *Guía de Rastros de la Manada*.



El lobato recibe la insignia de la etapa en la cual se ha convenido que iniciará su progresión. Esta insignia se entrega al comienzo de la respectiva etapa y no durante su transcurso o al final, ya que se trata de un estímulo y no de un premio o condecoración. Además, si se entregara al final, la insignia de la cuarta etapa se usaría por muy breve tiempo y su entrega prácticamente se fusionaría con el paso a la Rama siguiente, perdiéndose los estímulos que ambos hechos producen por separado.

En cualquier momento del período de introducción, y siguiendo la tradición que para ello tiene la Manada o el Grupo Guía y Scout del que forma parte, se puede realizar una ceremonia de investidura con presencia de los padres, en que el lobato reciba por primera vez el pañolín de Grupo.

No obstante todos estos efectos que se producen al cierre del período de introducción, es conveniente recordar que los niños son miembros de la Manada desde su ingreso a ella y que desde ese momento participan con todos los derechos en el Consejo de la Roca, con la única diferencia que antes de la investidura usan su uniforme sin pañolín.

Las etapas de progresión tienen por objeto motivar el avance de los lobatos en el logro de sus objetivos personales y se identifican por una insignia que los niños lucen en su uniforme.

## Las etapas de progresión

Las etapas de progresión son 4 y sus insignias se entregan por los dirigentes y las guadoras con bastante flexibilidad, siguiendo de un modo general los siguientes criterios:



Cuando el niño comienza con sus objetivos personales correspondientes a la Infancia Media se entrega la etapa Lobezno.



La etapa Saltador se entrega cuando el lobato ha alcanzado aproximadamente la mitad de sus objetivos de Infancia Media.



La etapa Diestro empieza cuando el niño comienza con sus objetivos personales correspondientes a la Infancia Tardía.



En el momento en que el lobato ha logrado desarrollar aproximadamente la mitad de los objetivos correspondientes a la Infancia Tardía se entrega la etapa Cazador.

Las etapas de Lobezno y Saltador se refieren a los objetivos de la Infancia Media y comparten un mismo Mapa. Las etapas Diestro y Cazador se refieren a los objetivos de la Infancia Tardía y tienen un Mapa diferente.

Como se ha mencionado, cuando un niño ingresa a la Manada, no ingresa necesariamente a la etapa Lobezno, sino a aquella que le corresponde de acuerdo a su madurez, según se determinará en el período de introducción.

Esto es consecuencia de que el conjunto de objetivos es un programa para la vida y no para la actividad propiamente scout. Es perfectamente posible que un niño haya avanzado en su vida en el logro de los objetivos educativos de la Manada sin necesidad de haber estado antes en la Manada, por lo que sería un contrasentido hacer que un niño de 9 años, por ejemplo, y por el solo hecho de ser "nuevo", inicie su progresión en la etapa Lobezno, tal como se le pediría a un niño de 7 años.

**El reconocimiento del logro de objetivos y la entrega de la insignia respectiva al inicio de una etapa de progresión, procuran que los niños traten de ir cada vez más lejos en su crecimiento personal, como se describe en detalle en el capítulo 10.**

capítulo

8

# Las actividades



# educativas

# Para lograr los objetivos realizamos actividades

En el Movimiento Guía y Scout *aprendemos haciendo*, por lo que en la Manada *todo se realiza bajo la forma de actividades*. En ellas, los niños son protagonistas, ya que:



**muchas veces las proponen,**



**siempre las eligen,**



**y participan activamente en su preparación, desarrollo y evaluación.**

Las actividades contribuyen a que los niños tengan experiencias personales que les permitan incorporar en su comportamiento las conductas deseables contenidas en los objetivos: se valorará más la naturaleza luego de plantar y cuidar un árbol, y se aprenderá de manera más profunda la solidaridad compartiendo lo que se tiene con los demás. Esta *pedagogía del descubrimiento* permite un aprendizaje más profundo y permanente, a la vez que motiva a los niños con más efectividad para que se interesen en su autoeducación.

## Los niños aprenden a través de las experiencias que obtienen en las actividades

Las actividades permiten que los niños tengan experiencias personales. Entonces, una cosa es la actividad que se realiza entre todos y otra es la experiencia que cada uno tiene durante esa actividad.

### Actividad

- Es lo que ocurre externamente, la acción que se desarrolla.
- Es un instrumento que genera diferentes situaciones.



### Experiencia

- Es lo interno, lo que pasa en cada persona, lo que cada uno obtiene de la acción desarrollada.
- Es el resultado que se produce en el niño al enfrentar esa diversidad de situaciones.



**Lo verdaderamente educativo es la experiencia, ya que es una relación personal del niño con la realidad que le permite adquirir y practicar la conducta prevista en el objetivo.**

# Las actividades contribuyen al logro de los objetivos personales de una manera indirecta y progresiva

Entre las actividades y los objetivos educativos de la Manada, que ya analizamos la forma en que cada niño los convierte en *sus objetivos personales*, no existe una relación directa e inmediata, esto es, la realización de una actividad no produce automáticamente el logro de un determinado objetivo de desarrollo. Lo que contribuye progresivamente a que los niños logren sus objetivos personales, son las sucesivas y múltiples experiencias que genera en ellos el conjunto de actividades que realiza la Manada.

Es por ello que al término de una actividad solo podemos evaluar la actividad misma, confrontando los resultados obtenidos con los objetivos que se habían propuesto para esa actividad. En cambio, y como veremos detenidamente en el capítulo 10, la evaluación del desarrollo personal de los niños –su progresión– solo será posible cada cierto tiempo.

## Las actividades pueden ser fijas o variables

Hemos dicho que el conjunto de actividades que realizan los niños les permite tener experiencias que contribuyen al logro de sus objetivos; y anteriormente habíamos señalado que las actividades aportan al ambiente que se vive en la Manada y que llamamos clima educativo. Por lo tanto, no solo los objetivos se logran a través de actividades, sino que también los distintos elementos que componen el método scout se concretan en la práctica en actividades.

Esta doble función de las actividades permite clasificarlas en **fijas** y **variables**.

### Una actividad fija es aquella que

utiliza una misma forma y generalmente dice relación con un mismo contenido;

necesitamos realizarla constantemente para crear el ambiente deseado por nuestro método; y

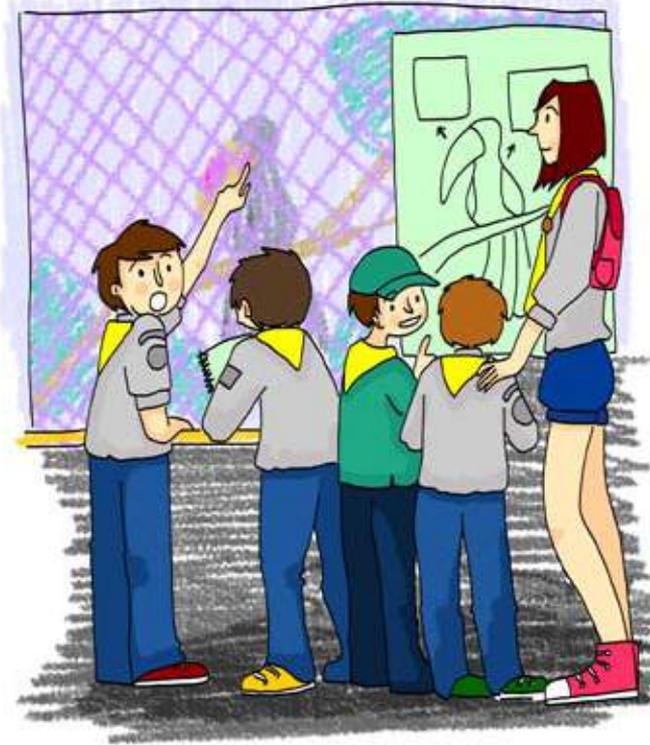
contribuye de manera genérica al logro de los objetivos.

### Las actividades variables, en cambio,

utilizan formas variadas y se refieren a contenidos muy diversos, según las inquietudes expresadas por los niños;

no se repiten continuamente, salvo que los niños deseen hacerlo y después de transcurrido cierto tiempo; y

contribuyen a la obtención de uno o más objetivos claramente individualizados.



**Actividades fijas** son, por ejemplo, las distintas ceremonias que realizamos en la Manada. Según el motivo que celebran su contenido siempre es similar; su realización constante contribuye a crear la atmósfera que se vive en la Unidad; y no están dirigidas al logro específico de un objetivo o grupo de objetivos educativos de los niños, pero como dicen relación con varios aspectos de su personalidad, contribuyen de un modo general al logro de los objetivos en las distintas áreas de desarrollo.

Lo dicho es válido para todas las actividades fijas de la Manada: reuniones, excursiones, funcionamiento de las seisenas, mantención del cubil, cantos, juegos, danzas, narraciones...

**Actividades variables**, por ejemplo, podrían ser una representación con las técnicas del cine mudo, un recorrido por la ciudad fotografiando escenas pintorescas o la preparación y el cuidado de una huerta. El contenido de estas actividades es totalmente distinto en una y otra, ninguna de ellas puede ser repetida constantemente, cada una contribuye al logro de objetivos educativos diferentes y claramente individualizados, y dependen de aquello que los niños quieren hacer y de las necesidades de la comunidad en que actúa la Manada.

Para que una actividad variable pueda ser incorporada al programa de la Manada, basta que ella cumpla los requisitos de ser desafiante, útil, atractiva, recompensante y segura, como analizaremos más adelante. Toda posibilidad de acción que constituya un desafío, sea útil para el crecimiento personal de los niños, les atraiga, tenga para ellos el sentido de obtención de un logro y se haya previsto en su realización los riesgos posibles, es una actividad educativa y por lo tanto le interesa a la Manada.

## ¿Qué importancia tiene la distinción entre actividades fijas y variables?

### Actividades fijas

- Ayudan a *administrar el método*.
- Contribuyen a crear la atmósfera propia de la Manada y producen vivencias de "sabor" típicamente scout.

### Actividades variables

- Atienden los múltiples intereses de los niños y los proyectan sobre la diversidad del mundo y de la vida.
- Responden a las necesidades de la comunidad.

**La clave de la riqueza del programa de actividades de una Manada reside en construir, con la participación activa de los niños, una oferta con gran variedad de actividades, tanto fijas como variables, y que mantenga un adecuado equilibrio entre ambos tipos de actividades.**

**Este equilibrio se planifica al inicio de un ciclo de programa, primero al preseleccionar y luego al organizar las actividades, como veremos en el capítulo siguiente.**

### **Un programa concentrado en actividades fijas, en perjuicio de las variables,**

puede conducir a una Manada "cerrada", centrada en sí misma, aislada de su entorno, que no prepara a los niños para la vida sino para el propio Movimiento Guía y Scout;

podría afectar el desarrollo armónico de los niños, impidiendo evaluar su avance en relación a las distintas áreas de desarrollo de su personalidad, lo que se obtiene muy concretamente a través de las experiencias generadas por las actividades variables.

### **Por el contrario, un programa recargado de actividades variables**

corre el riesgo de desperfilar la Manada, convirtiéndola probablemente en una comunidad atractiva y servicial, pero con escaso "estilo scout", lo que afectará la cohesión del grupo y el sentido de pertenencia de los niños;

disminuirá el efecto educativo global producido por la aplicación de todos los elementos del método en su conjunto, ya que le faltará la atmósfera sustentadora creada por la continuidad de las actividades fijas.

## **Las principales actividades fijas en la Manada**

Aunque en la práctica las actividades fijas tienden a efectuarse de una manera bastante estandarizada y no varían mucho de una Manada a otra, ellas sí admiten variaciones en su realización, por lo que es conveniente revisar continuamente la manera en que las hacemos, preguntarnos si no podríamos mejorarlas, introducirles cambios y así evitar que se conviertan en rutina y disminuyan su valor educativo.

A continuación nos referimos a las principales.

# La reunión

Una vez por semana, durante aproximadamente 3 horas, la Manada se encuentra en el cubil, concentrando en esa reunión buena parte de las actividades "urbanas" que realiza.

Normalmente, este encuentro se inicia y cierra con un "saludo" o gesto simbólico breve: izar la bandera, elevar una oración, entonar una canción, encontrarse con las otras Unidades del Grupo u otra actividad similar.

Durante la mayor parte del tiempo destinado a su desarrollo se preparan, realizan o evalúan algunas de las actividades fijas o variables previstas en el calendario de actividades del respectivo ciclo de programa. Además, se cumplen ciertas rutinas como limpiar y arreglar el cubil, escribir en el Libro de Mohwa, poner al día las cuotas y otras similares.

**Para que la reunión no pierda su sentido, recomendamos tener presente algunas orientaciones:**



Este encuentro no siempre debe durar 3 horas. Cada cierto tiempo se puede desarrollar durante todo un día, coincidiendo con una actividad variable que así lo requiera.

En algunas ocasiones –por ejemplo, cuando se realiza una actividad variable de larga duración– se ocupará casi todo el tiempo disponible en desarrollar una parte de dicha actividad.

También por exigencias derivadas de las actividades variables de que se trate la reunión puede desarrollarse fuera del cubil, incluso en otra parte del vecindario o de la ciudad. Y no siempre será actuando toda la Manada como un solo grupo, habrá ocasiones en que, nuevamente según la actividad, se reunirá por grupos de interés, siempre acompañados por un animador adulto.

Algunas veces la reunión puede desarrollarse en un sector de naturaleza cercano a la ciudad.

Es conveniente combinar actividades y tareas administrativas, evitando separarlas en dos bloques, lo que puede hacer sentir a los niños que hay dos momentos: uno entretenido y otro aburrido.

En cualquier caso, las reuniones siempre deben ser muy activas, evitando largos intervalos o aburridos momentos en que nada pasa.

Y por último, hay que recordar que los encuentros no deben reducirse a la reunión de Manada del fin de semana, pudiendo reunirse en otros momentos cuando sea necesario.

# Campamentos y “cacerías”

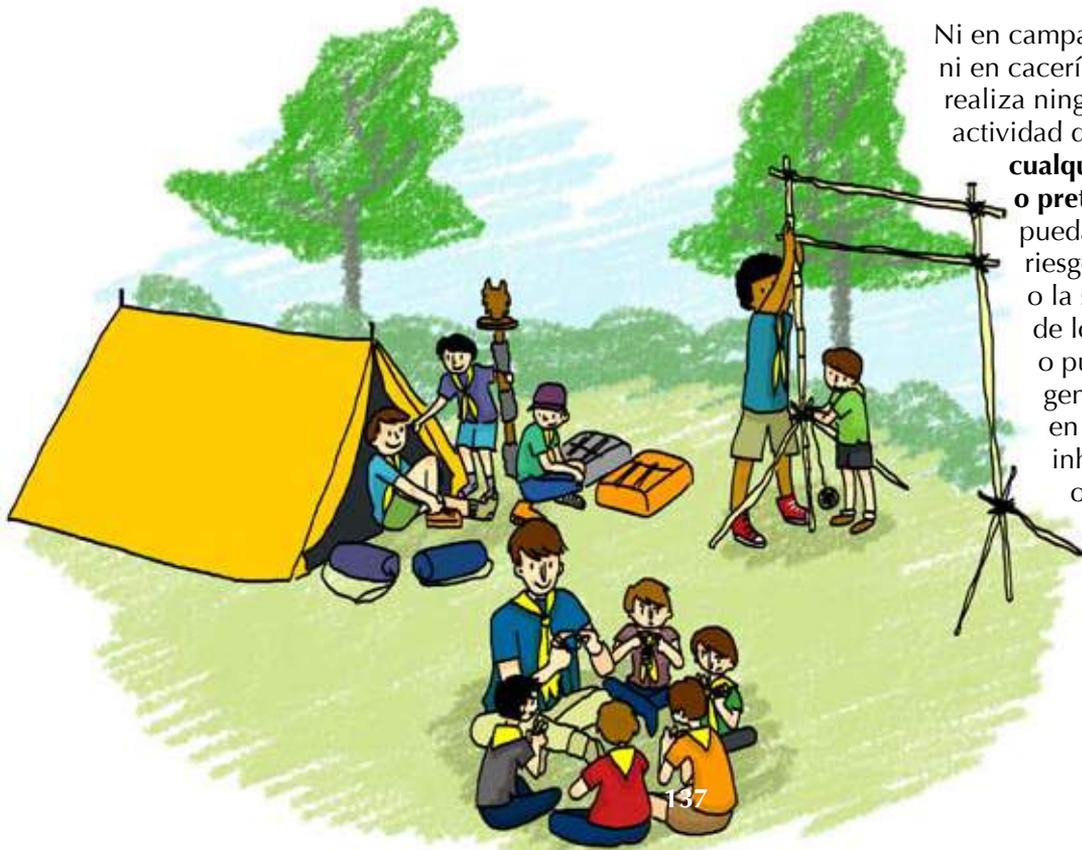
Una Manada suele acampar entre 3 y 5 veces al año completando un total aproximado de 15 días. La duración de cada campamento oscila entre 2 y 5 días, con excepción del campamento final de un año de actividades, que puede durar una semana.

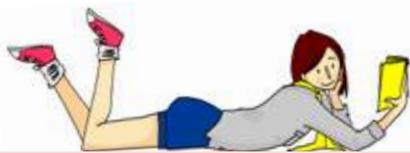
En atención a la edad de los niños, los campamentos de Manada tienen algunas características propias:

- ✦ Todos los niños acampan juntos, ya sea en una gran casa ubicada en el campo –lo que algunas Manadas llaman *acantonamiento* o *quedada*–, en una gran carpa o en carpas pequeñas ubicadas unas muy cercanas a otras.
- ✦ Los niños no realizan actividades al aire libre fuera del lugar de campamento sin la presencia de dirigentes y guidoras.
- ✦ La alimentación debe ser preparada por un equipo especial, idealmente formado por padres de familia o miembros de las Ramas Mayores del mismo Grupo Guía y Scout.

Imitando las incursiones de caza de los lobos, las Manadas acostumbran dar el nombre de *cacería* a las actividades que se realizan fuera del cubil. La duración y frecuencia de las cacerías dependerá de las actividades planificadas en el respectivo ciclo de programa.

Ni en campamentos ni en cacerías se realiza ninguna actividad que, **bajo cualquier razón o pretexto**, pueda poner en riesgo la salud o la seguridad de los niños o pudiera generar en ellos inhibiciones o temores.





**Campamentos, acantonamientos y cacerías constituyen la forma en que se desarrolla la vida al aire libre en la Manada, la que tiene un impacto educativo que no puede ser sustituido por ningún otro medio.**

**Estas experiencias permiten que los lobatos se reencuentren con los ritmos naturales, pongan en juego todos sus sentidos, desarrollen su imaginación, pierdan el temor a lo desconocido, descubran la importancia de ser solidarios, vivan la vida en condiciones simples y rudimentarias, tengan la oportunidad de maravillarse ante la Creación, se encuentren con ellos mismos y aprendan cosas nuevas que están muy lejanas de quien vive en las ciudades, especialmente en aquellas excesivamente urbanizadas.**

**Por las razones que hemos señalado en el párrafo anterior, y que forman parte de las bases conceptuales de nuestro Movimiento, para las guías y los scouts la vida en naturaleza constituye un campo de acción prioritario. Creemos que nada reemplaza a la experiencia de una noche bajo las estrellas, del canto de los pájaros en la madrugada o del viento sonando en el bosque; y ninguna actividad genera tantas expectativas como un fin de semana en campamento.**

**Y también es un campo de acción prioritario porque forma parte de los cimientos de nuestro Movimiento. Algunos años después de regresar de Mafeking, a comienzos de agosto de 1907, Baden-Powell realizó el primer campamento scout, reuniendo durante nueve días a veintidós jóvenes en Brownsea, una pequeña isla ubicada a dos millas de la costa sur de Inglaterra. A partir de esa experiencia, el método invita a niños y jóvenes a integrar esta vivencia en sus hábitos frecuentes, procurando que su vida siempre retorne a los ritmos sobrios y equilibrados de la naturaleza.**

## Los juegos

La Manada siempre juega por el simple placer de jugar. Ya sea que se estructure con objetivos previamente definidos o surja espontáneamente, el juego es la actividad natural de los niños y como instrumento educativo sintetiza un gran número de emociones y formas de relacionarse con el mundo.



**Para que los juegos tengan éxito, es necesario:**

- Conocer juegos variados o disponer de suficiente material de consulta.
- Elegir bien el juego de acuerdo a la ocasión.
- Considerar las necesidades específicas –educativas, físicas y psicológicas– de todos los niños de la Manada.
- Preparar con anticipación el material necesario.

-  Establecer reglas sencillas y explicarlas con claridad en el momento oportuno: debe conocerse con anticipación cómo se juega y por qué se gana o se pierde.
-  Animar constantemente el juego sin que los Viejos Lobos se conviertan en jugadores.
-  Dar continuidad al juego y no interrumpirlo sin motivo válido.
-  No dejar a ningún niño fuera del juego, salvo que haya debido salir en virtud de las reglas del propio juego, las que, si su mecánica lo permite, debieran considerar su pronto reingreso.
-  Si se trata de un juego cuya finalización es regulable, es conveniente darle término antes que empiece a decaer el interés. Un juego que terminó en un buen momento será bien recordado y dejará deseos de volverlo a jugar.
-  Respetar y reconocer el mérito de todos los jugadores.
-  No repetir un juego con demasiada frecuencia.
-  Evaluar el juego y el cumplimiento de las tareas asignadas a los animadores adultos.



Son muchos los **juegos** que se pueden desarrollar en la Manada, pero también hay algunos que **no son recomendables**:

-  los “juegos de ciudad” cuando suponen una autonomía para desplazarse, relacionarse y enfrentar situaciones que los niños no tienen a esta edad;
-  los juegos nocturnos en campamento, cuando requieran capacidad para medir riesgos y habilidades motrices que en este período están aún en proceso de adquisición; y
-  aquellos juegos de destreza física que implican un desafío superior al que pueden enfrentar con posibilidades de éxito y sin riesgos todos los niños de la Manada.

Los juegos que hemos mencionado tienen en común que plantean un nivel de desafío y suponen un riesgo mucho mayor al que los niños en la edad de nuestros lobatos están preparados para enfrentar, por lo que no recomendamos su realización. Cualquier otro juego que tenga estas mismas características es, obviamente, igualmente no recomendable.

Existen publicaciones que contienen diferentes tipos de juegos, pero ninguna de ellas podrá reemplazar tu **cuaderno personal de juegos**, con los mejores juegos recogidos durante tu experiencia como guadora o dirigente.

# Las narraciones

Una actividad muy propia de la Manada es la narración de cuentos e historias, ya sea que provengan de *El Libro de las Tierras Vírgenes* o de otras fuentes.

## Para contar cuentos es conveniente:



Dominar la historia que vas a narrar o tener agilidad para inventar en la marcha detalles que pudieras olvidar. Vacilar o interrumpir el relato romperá la magia del cuento.



Conocer muchas historias. Las historias repetidas pueden hacer perder el interés.



Poner en la narración el mismo entusiasmo que los niños tendrán en ella. No existe nada más aburrido que un adulto relatando una historia a niños como si estuviera contándosela a otros adultos. Gestos, movimientos, tonos de voz, puesta en escena, son parte del atractivo de un relato.



Las narraciones requieren de un lugar y de un momento adecuado. Algunas historias son ideales al atardecer, en la noche o en campamento. Otras serán adecuadas en el cubil, al final de una reunión, cuando los niños estén dispuestos a escuchar en calma.



Para captar la atención de los niños no es necesario adornar la historia con sucesos morbosos o truculentos. Lo único que se conseguiría es asustarlos.



Las buenas historias se explican por sí mismas. Hay que dejar que actúe sin agregar explicaciones una vez finalizado el relato. Los niños son personas capaces de sacar conclusiones propias.



Proyectando la narración, al día siguiente o en otra oportunidad, los niños pueden representar la historia que han escuchado, hacer dibujos, inventar cantos y juegos o disfrazarse.

## El canto y la danza

El canto y la danza son oportunidades educativas que contribuyen de manera importante a crear la atmósfera de la Manada, por lo que es muy útil motivar a los niños para que siempre estén dispuestos a cantar.

Hay canciones scouts que hablan de la naturaleza, del servicio y de muchas otras realidades tales como eventos, valores y vivencias propias de guías y scouts. En las Manadas más cercanas a la tuya, en la Asociación y a través de guías y dirigentes más experimentados, conocerás muchas danzas, letrillas y cantos propios de lobatos. También existen cancioneros que te ayudarán a enriquecer tu repertorio personal. Es necesario que manejes muchas alternativas.

Los cantos no necesitan siempre ser "del Movimiento". Nuestro país posee un rico material folclórico y popular al cual siempre podemos recurrir. La única prevención es que sean canciones que se destaquen por su ritmo, poesía o composición musical, sin necesidad de incurrir en vulgaridades incompatibles con la atmósfera que estamos tratando de mantener en nuestra Manada. Cantar y mantener nuestro espíritu son tareas que el equipo de Viejos Lobos debe cultivar de manera preferente.

## La Flor Roja

En la Manada la fogata se llama Flor Roja y del origen de su nombre y símbolo ya hablamos en el capítulo 3 sobre marco simbólico.

Este momento consiste básicamente en una celebración de la Manada, un encuentro artístico en torno al fuego, de una duración aproximada de una hora de "diversión planificada", en el que se mezclan canciones, pequeñas representaciones, narraciones, danzas y otras actividades artísticas presentadas por los niños.

Habitualmente se organiza una Flor Roja con ocasión de la última noche de un campamento, con motivo de un aniversario importante para todos, al final de un ciclo de programa, para el día de Francisco de Asís o en otras ocasiones similares.



## Sobre su contenido recomendamos lo siguiente:

El programa se prepara previamente con la participación de todos los niños bajo la orientación y supervisión de guidoras y dirigentes.

El ritmo de la fiesta va de la alegría expansiva a la calma propia del fin del día. De ahí que las actividades más festivas se ubican al comienzo y las más reposadas al final, hasta concluir en un momento de reflexión y de oración.

En campamento, el término de la Flor Roja coincide con el momento en que los niños se van a dormir, salvo que se introduzca un breve intervalo en que se sirve una bebida caliente o un refresco y se comparte un rato junto a las brasas de la fogata.

En ocasiones, puede invitarse a padres y familiares. Esto les permitirá conocer el ambiente de la Manada y compartir la alegría de esta celebración con sus hijos.

La Flor Roja puede tener un tema central en torno al cual giran las distintas representaciones: el mar, la vida en el campo, el Pueblo Libre de Seeonee, el circo, la cultura mapuche y muchos otros.

La Flor Roja se realiza en una ocasión especial y tiene un cierto ritual. De ahí que cuando solo se desea pasar un buen rato juntos, basta con organizar una *velada*, un "juntarse a guitarrear", la que no tiene exigencias de ritmo ni presencia del fuego y hasta puede servir de actividad preparatoria de una Flor Roja que se realizará otro día.

La Flor Roja debe programarse respetando los ritmos de descanso de los niños. Puede comenzar al atardecer, de manera que esté en su punto de mayor actividad cuando ya ha caído la noche. Una Flor Roja que se realice muy entrada la noche tendrá un público desmotivado y deseoso de que termine pronto para descansar. Si no es posible comenzar antes, entonces dirigentes y guidoras tendrán que evaluar que los niños duerman siesta o tengan una tarde relajada que les permita descansar antes del fogón. La misma recomendación es pertinente en el caso de las veladas.

## Las actividades variables



### Las actividades variables deben ser desafiantes, útiles, recompensantes, atractivas y seguras

Ya hemos dicho que las actividades variables pueden referirse a contenidos diversos, dependiendo fundamentalmente de los intereses de los niños y de las necesidades de la comunidad en que actúa la Manada.

Los temas que con más frecuencia se observan entre las actividades variables de las Manadas son las técnicas y habilidades manuales, los deportes, la expresión artística y el conocimiento y protección de la naturaleza. También se desarrollan actividades relacionadas con el servicio a la comunidad, la reflexión, la vida familiar, la comprensión intercultural, los derechos humanos y el aprendizaje de la paz y la democracia. Que en estas áreas se realicen actividades variables con mayor frecuencia, no descarta que se consideren otras que surjan de los intereses de los niños.

La única exigencia consiste en que las actividades diseñadas sean **desafiantes, útiles, recompensantes, atractivas** y **seguras**, lo que en nuestro sistema de formación conocemos con la sigla "DURAS".



Que sean **desafiantes** significa que contienen un reto proporcionado a las capacidades de los niños, creando un estímulo por superarse. Una actividad que imponga un esfuerzo por debajo de las condiciones personales de un lobato, no incrementará sus capacidades ni promoverá el desarrollo de nuevos conocimientos, actitudes o habilidades. Por otra parte, si el desafío está muy lejos de sus posibilidades y nivel de madurez, los niños se desanimarán y no alcanzarán las conductas deseadas.

Que sean **útiles** implica que las actividades generan experiencias que dan lugar a aprendizajes efectivos. Para ser considerada educativa no basta una actividad espontánea, entretenida, repetitiva o con mucha acción. Es preciso que apunte al perfeccionamiento del niño, es decir, que ofrezca la oportunidad de practicar alguna de las conductas contenidas en sus objetivos personales.

Que sean **recompensantes** supone que producen en los lobatos la percepción de que logran algo al realizarlas, ya sea porque obtienen un provecho o satisfacen un anhelo.

Que sean **atractivas** significa que cada actividad despierta en los niños interés y deseo de hacerla, ya sea porque es de su agrado, por la originalidad que contiene o porque se sienten comprometidos con el valor implícito en ella.

Por último, que sean **seguras** significa que no exponen a los niños a ningún daño físico o psicológico, para lo cual se han previsto con anterioridad todos los riesgos posibles.

**Estas cinco condiciones de las actividades variables deben ser evaluadas al momento de preseleccionar y seleccionar las actividades, como veremos al hablar del ciclo de programa.**

# Las fichas de actividades y anexos técnicos son muy útiles para los animadores adultos

Con el propósito de ayudar a encontrar ideas de actividades variables que reúnan los requisitos anteriores, la Asociación ha editado y está renovando constantemente un amplio repertorio de *fichas de actividades* y *anexos técnicos*.

Para su mejor ubicación, la ficha de actividad tiene un número y a la actividad se le ha dado un nombre, indicándose también el área de desarrollo donde se puede ubicar la mayor cantidad de conductas que esa actividad contribuye a desarrollar. Luego, propone un lugar donde realizar la actividad, su duración, el número de participantes, la forma de participación y los materiales que se necesitan para hacerla. Indica también los objetivos que persigue la actividad y los objetivos personales a cuyo logro se considera que contribuye. Concluye describiendo el desarrollo de la actividad y dando recomendaciones para su mejor aplicación.



Cuando la actividad requiere de un conocimiento específico que normalmente no está a disposición de guías y dirigentes, la ficha se acompaña de uno o varios anexos técnicos en que esa información se resume y se hace asequible.

Fichas y anexos son instrumentos de apoyo que estimulan la imaginación y muestran distintas alternativas posibles. En ningún caso pretenden anular la creatividad de niños y animadores, los que nunca deben dejar de generar actividades a partir de su propia realidad. Por lo demás, las personas que son más creativas saben que para generar productos nuevos es imprescindible disponer de abundante información previa.

## Duración de las actividades variables

**La duración de las actividades variables es relativa:**



Hay actividades *espontáneas* o *instantáneas*, casi siempre "actividades sorpresa", que pretenden atraer la atención de los niños, generar un momento de diversión y ocupar un tiempo muerto que se produjo sin preverlo. Guías y dirigentes siempre manejan una "reserva" de actividades de este tipo ya que la experiencia les ha enseñado que son necesarias.



Las actividades *de corta duración* generalmente se desarrollan durante una reunión; y las *de mediana duración* pueden durar de 2 a 3 semanas. Estos dos tipos de actividades son los más frecuentes en la Manada.



También hay actividades *de larga duración*, que pueden extenderse más allá de un mes e incluso durante todo un ciclo de programa. Debido a que a los niños en esta edad les cuesta mantener su interés en un mismo tema durante un tiempo prolongado, en la Manada estas actividades se programan muy de vez en cuando.

### **La importancia de la duración de una actividad dice relación con su planificación y con la participación de los niños en su propuesta y selección:**

#### **Las espontáneas,**

por ejemplo, no requieren ser planificadas ni consideradas en el calendario de actividades y la participación de los niños en su selección es naturalmente muy baja.

#### **Las de corta duración**

debieran ser consideradas en la planificación del ciclo de programa, pero también puede ocurrir que una actividad de este tipo deba montarse en reemplazo de otra que no se pudo realizar. En el primer caso la participación de los niños en su selección será mayor que en el segundo.

#### **Las de mediana y larga duración**

requieren de una mayor planificación y en su propuesta o selección siempre intervienen los niños.

## **Las actividades variables pueden ser sucesivas y también simultáneas**

Puede que las actividades variables sean *sucesivas*, esto es, que no se inicie una actividad mientras no se haya concluido la anterior.

Pero dada la naturaleza de algunas actividades de mediana o larga duración, perfectamente pueden realizarse dos o más actividades variables en un mismo período. Esto podría ocurrir, por ejemplo, si la Manada está experimentando con cultivos hidropónicos. Durante las semanas que se necesitan para que éstos broten, es perfectamente posible desarrollar otras actividades en forma *simultánea*.

La coexistencia de actividades variables simultáneas durante un mismo o varios ciclos de programa, le da diversidad y continuidad al trabajo y es parte del atractivo de la Manada, donde siempre “están pasando cosas”.

La única dificultad de este sistema reside en la mayor atención que guadoras y dirigentes deberán poner en el proceso de planificación. De ahí la importancia del ciclo de programa.



## Las actividades son **colectivas** y excepcionalmente **individuales**

Mientras la obtención de experiencias y el logro de los objetivos personales son esencialmente individuales, las actividades, tanto fijas como variables, son casi siempre colectivas e incorporan a la Manada como conjunto.



Sin embargo hay ciertas **actividades fijas que se realizan de manera individual**, como el ingreso a la Manada, la Promesa, la entrega de la insignia de una etapa de progresión, el cumplimiento diario de la Buena Acción, el paso a la Rama siguiente y otras de las cuales ya hemos hablado o hablaremos más adelante.



Igualmente, hay ciertas **actividades variables que se realizan de manera individual**, como las tareas personales dentro de una actividad colectiva y las *especialidades*. Las primeras son pequeños trabajos que cada niño debe realizar como pasos hacia el logro de un objetivo buscado por todos los niños involucrados en una actividad, lo que no requiere de mayor explicación. De las especialidades, dada su importancia, hablaremos a continuación con mayor detalle.

## Las especialidades

### **desarrollan aptitudes innatas**

Una especialidad es un conocimiento o habilidad particular que se posee sobre una determinada materia. Para llegar a ser "un especialista" se necesita tiempo, estudio y dedicación, pero por algo se comienza, generalmente gracias a que alguna persona o circunstancia nos estimulan en una determinada dirección.

Las especialidades que proponemos a los niños en la Manada pretenden ser ese punto de partida, fomentando la adquisición y ejercicio de habilidades en torno a un tema específico, desarrollando aptitudes innatas, motivando la exploración de nuevas aficiones y, como consecuencia, mejorando la autoestima gracias a la seguridad que brinda el manejo de una destreza.



## La especialidad es voluntaria, individual y se realiza de manera flexible

En la Manada se incentiva a los niños para que desarrollen y adquieran especialidades, pero la decisión de hacerlo es enteramente voluntaria. Lo mismo respecto de la elección del tema específico, el que es propuesto por los niños en base a sus intereses o seleccionado por ellos de una lista existente en la Asociación o en la Manada.



La especialidad se desarrolla individualmente, en distintos momentos, en un tiempo adicional a aquel destinado a los encuentros semanales habituales y en un período muy variable, cuya duración, dependiendo del tema escogido, puede oscilar entre 2 y 3 meses. **Este período no necesita guardar correlación con el ciclo de programa, del que hablaremos más adelante.**

Un *monitor* apoya el desarrollo de la especialidad, función que puede cumplir algún miembro del equipo de Viejos Lobos –no necesariamente aquel que acompaña la progresión personal de ese niño, a menos que domine el tema de la especialidad respectiva– o una persona externa capacitada, algunas veces nombrada por dicho equipo con acuerdo de los padres y otras convocada por los propios padres u otros integrantes de la red de contactos de la Manada. Dirigentes y guidoras deben disponer de información confiable sobre la idoneidad profesional e integridad moral de las personas externas que contacten para esta tarea, ya que ellas mantendrán una relación directa con el niño, y se debe tener la total seguridad de que esa relación será una oportunidad educativa y no presentará riesgos. Igualmente, se requiere que todos los actores vinculados a la especialidad de un niño mantengan el diálogo y la coordinación entre ellos.

Elegido el tema y el monitor, este último se pone de acuerdo con el niño y con la guidora o el dirigente encargado de su acompañamiento respecto de los *objetivos* que tendrá la especialidad, de las *acciones* que se desarrollarán y de los *requisitos* que se establecerán para considerarla aprobada.

Aun cuando una especialidad se hubiese escogido de una lista previa, donde esos componentes se encuentran definidos, es conveniente repasarlos pensando en la situación particular del niño que la eligió. Los objetivos, acciones y requisitos establecidos en esas listas, que delimitan el nivel de aprendizaje que se espera lograr por parte del niño, deben ser considerados como una referencia. Además, ellos deben adaptarse teniendo en cuenta las diferencias geográficas, culturales, sociales, económicas y otras propias del medio en que se desenvuelven los niños de nuestra Manada.

Cada niño es un universo particular en un contexto específico, y desde allí debe construir su crecimiento. Cumpliendo esta orientación, los lobatos tendrán facilidad para mirar su entorno y aportar a éste desde sus propias capacidades; y el buen criterio de los animadores adultos y del monitor, estimará lo que le será posible alcanzar a cada niño en un determinado momento y lugar.



El logro de la especialidad se reconoce mediante la entrega de un distintivo, generalmente una insignia, para lo cual lo más conveniente es utilizar las que proporciona la Asociación o una creada por el propio lobato.

## Las especialidades permiten conocer, hacer y servir

A través de una especialidad se obtiene información sobre el tema elegido, se hacen cosas relacionadas con él y se presta algún servicio en el cual se aplica el aprendizaje adquirido, pero de todo ello lo más importante es tener la oportunidad de hacer cosas, aprendiendo por la experiencia lograda a través de las cosas que se hacen.



Como para hacer cosas se requiere un mínimo de información previa, se deberá estimular en primer lugar la búsqueda de dicha información por parte del niño, procurando que las cosas que se hacen, o se harán, lo motiven a aprender por sí mismo.



El monitor promoverá esa búsqueda de datos y contenido introduciendo en el tema, estimulando para que se produzcan nuevos descubrimientos y ayudando a sacar conclusiones de las acciones desarrolladas. Excepcionalmente, solo cuando la autoinformación ha sido insuficiente, entregará directamente conocimientos.

Por el mismo motivo, el cumplimiento de los requisitos de la especialidad debe ser evaluado a través de las acciones del niño. **Un fotógrafo que presenta las fotografías tomadas por él mismo o un bailarín que danza en una Flor Roja, dicen mucho más sobre el resultado de la especialidad que las respuestas correctas sobre la medición de la luz o las técnicas del lenguaje corporal.**

La evaluación será aún mejor si el niño, además de dar a conocer que su especialidad le ha permitido hacer cosas, demuestra cómo esas cosas que hizo constituyeron un servicio útil para otras personas: **el fotógrafo ilustró con sus fotografías el problema de la basura en su sector; y el bailarín participó en una presentación artística en el hogar de ancianos.**

Esto permite que tempranamente experimenten que en la vida se aprende para sí y para los demás y el servicio es un aspecto fundamental de nuestro método y constituye un campo de acción prioritario en nuestra propuesta. Tanto las actividades como las especialidades deben permitirnos que los lobatos integren en su vida el compromiso con los demás y la solidaridad.

# Las especialidades complementan la progresión personal

Los objetivos educativos personales de cada niño representan un eje central a lo largo del cual se desarrolla su personalidad, mientras que las especialidades operan como una línea envolvente que circula alrededor de ese eje. En cualquier punto del eje en que pueda ubicarse, la especialidad implica una profundización, un esfuerzo adicional que complementa y enriquece el proceso educativo global.

Como la variedad de especialidades casi no tiene límite, estas pueden ayudar a reforzar los objetivos educativos en todas las áreas de desarrollo, sin dejar de mencionar que la mayoría de las especialidades desarrollan actitudes y habilidades que atraviesan transversalmente varias áreas.

Por ejemplo, motivado por una actividad que ha destacado el valor de la vida vegetal, un lobato ha decidido hacer un esfuerzo adicional para obtener la especialidad de "jardinería". Al adquirir destrezas propias de esta especialidad, está ahondando en los objetivos educativos del área sociabilidad que tienen relación con la conservación del medio ambiente; pero también la especialidad le exigirá una dedicación que influirá en su carácter y una permanencia al aire libre que será positiva para el desarrollo de su cuerpo.

Pero las especialidades no reemplazan los objetivos ni la progresión personal, sobre lo cual es fundamental tener claridad. Las especialidades refuerzan, complementan, profundizan el crecimiento de los niños, pero los avances respecto de la progresión personal se verifican principalmente a través de los objetivos de desarrollo personal.



# Las especialidades incrementan la necesidad de atención personal a los niños

Para orientar en la búsqueda y desarrollo de una especialidad, guadoras y dirigentes necesitan conocer más sobre los intereses, aptitudes y posibilidades de cada niño, lo que significa compartir con ellos, escucharlos con más frecuencia de la habitual e intensificar los contactos cercanos con su familia y los adultos que intervienen en su educación.

Al mismo tiempo, el hecho que una buena parte de los niños esté desarrollando especialidades, aumentará los requerimientos de seguimiento personalizado y la necesidad de aprovechar al máximo el tiempo de los animadores adultos, todo lo cual obliga a planificar adecuadamente.

En la Asociación podrás encontrar la malla completa de especialidades propuesta para lobatos. Sin embargo, como ya lo dijimos, el tema de una especialidad es propuesto por los niños en base a sus inquietudes, aunque no figure en esa malla. Si la especialidad escogida no tiene una insignia especial, puede confeccionarse una especialmente por el propio niño, por los animadores adultos o por sus familiares.



capítulo **9**

# El Ciclo



de **p**rograma

# El ciclo de programa es la forma en que la Manada organiza el clima educativo

El *ciclo de programa* es un proceso en que mediante una serie de fases que se suceden ordenadamente se prepara, desarrolla y evalúa un conjunto de actividades, al mismo tiempo que se observa, apoya y reconoce el crecimiento personal de los niños. Con motivo de organizar las actividades, durante un ciclo también se observa, evalúa y corrige la forma en que actúan los demás elementos del método, cuya aplicación armónica, como sabemos, da origen al clima educativo.

Por eso decimos que mientras el *clima educativo* es el resultado de todo lo que pasa en la Manada, el *ciclo de programa* es la manera en que se organiza todo lo que pasa.

De ahí que el ciclo de programa es también un **instrumento de planificación**, pues por su intermedio se diagnostica el estado actual, se prepara el futuro, se desarrolla el presente, se evalúa lo ocurrido y se pronostica lo que pasará si se mantiene el rumbo.

Y ya que todo se hace con la participación activa de los niños que forman parte de la Manada, es un instrumento de **planificación participativa**.

## El ciclo de programa ayuda a los animadores adultos a organizarse, pero los niños no necesitan conocer cómo operan sus componentes

Una de las riquezas del ciclo de programa consiste en que los niños participan activamente en sus diferentes fases, pero siempre a la manera de un juego espontáneo que les permite vivir las experiencias que les proporcionan las actividades que continuamente se suceden unas a otras. Para los niños todo ocurre en la forma de un juego y no necesitan mirar el ciclo de programa como un instrumento de planificación, o saber en qué consiste cada uno de sus elementos ni mucho menos conocer las relaciones que se establecen entre todos ellos.

Los niños solo juegan y participando de esa manera en las diferentes fases del ciclo, aprenden a tener una opinión de sí mismos, a formular juicios críticos, a sacar conclusiones, a proyectar soluciones, a asumir responsabilidades y a desarrollar tareas, entre muchas otras habilidades.

## El ciclo de programa tiene una duración variable

La duración de cada ciclo de programa es variable, pero en general comprende de 2 a 3 meses. De ahí que en un año se desarrollan alrededor de 3 ciclos de programa. Sin embargo, son los animadores adultos de la Manada quienes deben determinar la duración de cada ciclo de acuerdo a su experiencia, a la realidad de la Manada y, muy particularmente, al tipo de actividades seleccionadas por los niños, que es el factor que más influye en su duración.

Además, la duración prevista puede ser alterada durante su transcurso, lo que depende de la flexibilidad del ciclo: uno que esté construido con muchas actividades de corta duración será más flexible que otro que contenga más actividades de mediana o larga duración.

**En cualquier caso, en la Manada es recomendable un ciclo corto, ya que:**



En esta edad los niños requieren ser estimulados continuamente, lo que ocurre durante el desarrollo del ciclo y especialmente al final, cuando se reconoce el logro de los objetivos personales y se entrega la insignia de una etapa de progresión, si corresponde;



las conductas contenidas en los objetivos educativos pueden ser logradas en plazos relativamente cortos;



esas mismas conductas son más fáciles de observar que en otras edades; y



los niños a esta edad tienen variados intereses y estos cambian con mayor frecuencia que en otras edades.

## En un ciclo de programa se pueden distinguir hasta 5 fases sucesivas

Las fases de un ciclo están articuladas unas con otras, de manera que cada una de ellas es continuación de la anterior y prepara el camino para la siguiente. Tanto así, que la última fase de un ciclo se prolonga inevitablemente en la primera fase del que sigue, como se grafica, resume y luego desarrolla en las páginas siguientes.





## Breve presentación de las fases de un ciclo

### Primero, diagnóstico, énfasis, preselección de actividades y preparación de la propuesta

En esta fase, que da comienzo a un nuevo ciclo, guadoras y dirigentes desarrollan las siguientes acciones:

-  Analizan la situación actual de la Unidad, especialmente considerando los resultados del ciclo que recién termina, y hacen un **diagnóstico de la Manada** respecto del clima educativo, del desarrollo de las actividades y del avance general de los lobatos en el logro de sus objetivos educativos.
-  Establecen, de acuerdo al diagnóstico efectuado, el **énfasis** que deberá tener el ciclo que se inicia.
-  Determinan algunos aspectos de las **actividades fijas** que propondrán realizar.



**Preseleccionan actividades variables** en conformidad con el énfasis.

Para su análisis y discusión **preparan una propuesta de actividades** que junto con el énfasis harán llegar a los niños.

Estas acciones parecen muchas, sin embargo no son tantas, porque van enlazadas unas con otras, de manera que lo analizado respecto de una de ellas lleva de inmediato al paso siguiente. Tanto es así, que generalmente todas ellas se realizan en una sola reunión del equipo de Viejos Lobos.

## Segundo, propuesta y selección de actividades



En esta fase se dan los siguientes pasos:

Las actividades preseleccionadas son **propuestas** a los niños bajo diferentes formas que tienen por objeto motivar su creatividad y provocar el intercambio de opiniones entre ellos, de manera que las seisenas reaccionen ante estas sugerencias agregando otras actividades, introduciéndoles cambios o asumiéndolas tal cual fueron planteadas.



Las actividades que surjan de este proceso se someten a la decisión de la Manada utilizando los *juegos democráticos*, que determinan, finalmente, la **selección de las actividades** que se desarrollarán durante el ciclo.

## Tercero, organización, diseño y preparación de actividades



En esta tercera fase corresponde:

**Organizar** las actividades seleccionadas en un **calendario**, considerando las variables de tiempo y recursos disponibles, tarea que realizan guadoras y dirigentes. La organización de las actividades debe efectuarse antes de iniciar la ejecución de cualquiera de ellas. El calendario se somete formalmente al conocimiento y decisión del Consejo de la Roca.



Aprobado el calendario se inicia de inmediato su desarrollo, para lo cual hay que **diseñar las actividades**. Solo será necesario hacerlo respecto de las actividades que se realizan al inicio del ciclo, ya que las que continúan más adelante se pueden diseñar a medida que se aproxima la fecha en que se desarrollarán, en unos casos con más anticipación que en otros.



Las actividades también se **preparan** y en esa tarea intervienen niños y Viejos Lobos. La preparación de una actividad se realiza a medida que se acerca la fecha de su ejecución, para lo que se cuenta con el apoyo de una *Hoja de Ruta* que permite chequear las distintas acciones preparatorias.

## Cuarto, desarrollo y evaluación de actividades y seguimiento de la progresión personal

Esta es la fase que comprende la mayor parte del tiempo disponible en un ciclo de programa y así es como debe ser, ya que se trata de lo que más atrae a los niños: hacer cosas; y de lo que más interesa a dirigentes y guías: contribuir a que los niños crezcan a través de las cosas que hacen. En las fases anteriores se ha ocupado un cierto tiempo en tomar decisiones y organizarse, pero en ésta, la más extensa, se entra rápidamente en acción ¡haciendo las cosas que se ha decidido hacer!

El gráfico anterior trata de reflejar la mayor extensión de esta fase, presentándola mediante un óvalo de otro color y de mayor tamaño. En esta fase es importante distinguir:

 **Ejecución y evaluación de actividades.** Las actividades se entrelazan y ensamblan unas con otras como las piezas de un rompecabezas, de manera que en su conjunto revelan la imagen que entre todas forman y que no sería la misma si alguna de esas piezas faltara. Las actividades se evalúan tanto por los niños como por los animadores adultos, durante su desarrollo, a su término e incluso un tiempo después.

 **Seguimiento de la progresión personal.** El *seguimiento* tiene por objeto observar la manera en que los niños se aproximan al logro de las conductas establecidas en sus objetivos, apoyándolos en esa tarea en todo momento (*evaluación para el desarrollo*).



## Quinto, conclusiones de la evaluación de la progresión personal y entrega de estímulos

En la fase de cierre del ciclo tienen lugar las siguientes acciones:

 **Conclusiones de la evaluación de la progresión personal.** A esta altura del ciclo la *evaluación para el desarrollo* se convierte en *evaluación del desarrollo*, en que sin suspender el apoyo permanente a los niños se obtienen, en conjunto con cada uno de ellos, conclusiones sobre los objetivos personales que efectivamente se lograron durante el ciclo.

 **Entrega de estímulos.** Los objetivos logrados se reconocen mediante autoadhesivos que los niños pegan en su *Mapa del Lobato* y, en caso que corresponda, se podrá motivar la continuidad de su progresión mediante la entrega de la insignia de etapa respectiva.

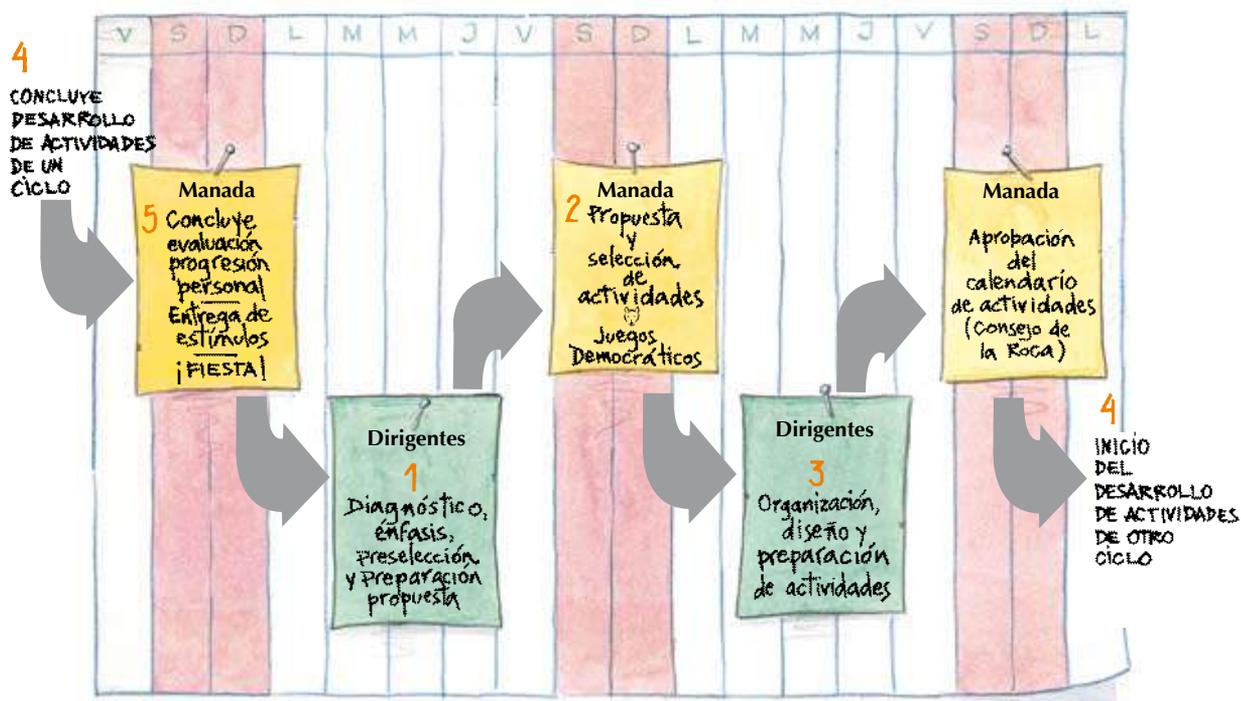
 **Celebración.** Ha concluido un ciclo y la Manada demuestra que está avanzando. Tiene entonces muchas cosas que celebrar. Es una oportunidad para hacer una fiesta.

Dada su importancia, la progresión personal se analiza en el próximo capítulo.

# La vida de la Manada es una continua sucesión de ciclos de programa

La articulación que existe entre las fases de un ciclo, hace que la organización del quehacer de la Manada sea para los Viejos Lobos una continua sucesión de ciclos de programa. Por lo mismo, es fundamental prestar adecuada atención al empalme entre un ciclo y el siguiente, de manera que transcurra de forma fluida, no ocupe demasiado tiempo y no interrumpa, desde la perspectiva de los lobatos, la continuidad del juego.

En el cuadro que sigue se muestra una manera de programar la unión de ciclos, pero como se trata de un asunto flexible, dirigentes y guidoras pueden hacerlo de la forma que más se acomode a su realidad.



Hasta aquí se dispone de una visión completa, aunque general, de las distintas fases del ciclo de programa, desde el diagnóstico de la Manada hasta la evaluación de la progresión personal.

A continuación se analiza en detalle cada una de estas fases.

## Análisis

# de las fases de un ciclo

1

## Diagnóstico de la Manada, fijación del énfasis y preparación de la propuesta

Esta fase se ubica en la frontera entre un ciclo y el siguiente y en él se analizan los resultados obtenidos en el ciclo que finaliza, se fija un énfasis y se preseleccionan actividades para el ciclo que comienza.

### El diagnóstico de la Manada une un ciclo con otro

En la unión de ciclos que aparece en el último gráfico presentado, el diagnóstico se realiza en la semana que sigue a la reunión en que se entregan los reconocimientos personales a cada lobato. Pero también se puede hacer al concluir las actividades del ciclo, junto con el término de las evaluaciones personales, o inmediatamente después de la fiesta.

**El criterio que debe primar es que mientras más pronto se haga, más tiempo se tendrá para comunicar el énfasis y proponer las actividades a los niños.**

### El diagnóstico es realizado por el equipo de dirigentes y guadoras

Es una actividad propia de los Viejos Lobos y no constituye una oportunidad de participación de la Manada, aun cuando considera las opiniones manifestadas por los niños en las diferentes instancias formales e informales en que ellos se expresan.

Algo parecido sucede respecto de otros adultos que acompañan a la Manada, cuyas opiniones, en lo que sea atingente, deben ser atendidas en la medida que colaboren a mejorar el funcionamiento educativo de la Manada: intereses de los padres, observaciones de los profesores, sugerencias de la institución patrocinante, orientaciones de la Asociación, lineamientos del Consejo de Grupo, acciones establecidas en la planificación o Plan de Grupo, experiencias ganadas en los cursos y otros.

### En el diagnóstico se ocupa un tiempo breve

Establecer un diagnóstico debe tomar poco tiempo y efectuarse de manera práctica y simple. Si se cuenta con la información suficiente y se definen tareas individuales para cada guadora o dirigente, esta fase podría realizarse en una sola sesión de Viejos Lobos.

## El diagnóstico se refiere al clima educativo, a las actividades, a los objetivos y al avance de los niños en su progresión

El diagnóstico es una mirada amplia de **carácter educativo**, que examina la Manada y sus integrantes **como un conjunto**, averiguando cuánto se logró avanzar en el ciclo anterior con relación a la aplicación del método, a la mantención del clima educativo, al desarrollo de las actividades y al logro de los objetivos personales por parte de los niños.

No se analizan los resultados de una determinada actividad, pero sí su atractivo para los niños y su contribución al logro de los objetivos educativos personales, como también la manera en que dirigentes y guadoras las coordinan y motivan.

Tampoco se analiza la situación de cada niño en particular, pero sí el interés que manifiestan en participar y la intensidad con que asumen las conductas previstas en sus objetivos personales.



Las preguntas que siguen a continuación pueden ayudar a dirigentes y guadoras a realizar el diagnóstico dentro de las orientaciones antes definidas:

- **La aplicación de todos los elementos del método scout ¿produce en nuestra Manada el clima educativo deseado?** 
- **Nuestras actividades fijas, ¿son interesantes y significativas para los niños?** 
- **Las actividades variables que hemos realizado, ¿han demostrado ser desafiantes, útiles, recompensantes, atractivas y seguras?** 
- **Las actividades que hacemos, ¿ofrecen oportunidades de desarrollo equilibrado en las distintas áreas?** 
- **¿Nos preocupamos individualmente del crecimiento personal de cada niño de la Manada?** 
- **¿Se observa en los niños si logran progresivamente los comportamientos previstos en los objetivos?** 

Cada equipo de Viejos Lobos podrá formularse estas preguntas, agregar otras o reemplazarlas, pues no existe una forma única de hacer este diagnóstico. Dependiendo de la profundidad que quiera dársele, habrá también aspectos que pueden ser analizados con mayor detenimiento.

# El diagnóstico concluye con la determinación de un énfasis para el ciclo que se inicia

Luego que dirigentes y guadoras se han puesto de acuerdo en un diagnóstico común, es recomendable que lo pongan por escrito de una manera simple, breve y precisa.

Hecho lo anterior, el equipo definirá un énfasis educativo para el ciclo que se inicia. El énfasis es una visión general del futuro a la luz del diagnóstico obtenido, procurando fortalecer los aspectos positivos que se detectaron, eliminar los negativos y orientar las acciones correctoras que se desarrollarán durante el ciclo que comienza.

## Analícemos algunos ejemplos de diagnóstico y su respectivo énfasis:

DIAGNÓSTICO	ÉNFASIS
<ul style="list-style-type: none"><li>· las actividades entusiasman y resultan bien; hay equilibrio entre fijas y variables; se cubren todas las áreas de desarrollo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· mantener la variedad y el nivel de las actividades</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>· los niños no demuestran mucho interés por los problemas de los demás</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· aumentar las actividades de servicio y aquellas que nos ayudan a mejorar la actitud de los niños hacia los demás</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>· el seguimiento individual de la progresión no es constante, por lo tanto, el reconocimiento de objetivos es poco confiable y no sabemos bien lo que pasa con cada niño.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· dirigentes y guadoras mejorarán el contacto personal con los niños cuya progresión personal apoyan; y así, al final de cada ciclo, podremos tener una opinión más certera de cada uno.</li></ul>

En la Manada de este ejemplo, las cosas funcionan relativamente bien, menos la situación específica de la actitud de los niños hacia los demás y la más genérica de la falta de seguimiento respecto de la progresión personal.

Lo primero no tiene mayor significación si es temporal, por lo que habría que propiciar, con intensidad y rapidez, actividades que permitan a los niños descubrir otras realidades y abrirse a las demás personas, como se propone en el énfasis. Lo segundo es más delicado pues el esfuerzo puesto en la aplicación del método y en la programación de actividades, no ha sido completado con un seguimiento permanente de la progresión personal de los niños.

Se trata de una Manada que funciona bien como conjunto y que realiza buenas actividades, pero desconoce con certeza si estos esfuerzos producen experiencias personales enriquecedoras que contribuyan al crecimiento personal de cada niño, por lo que el énfasis establecido es muy oportuno.

### DIAGNÓSTICO:

- LA MANADA MARCHA BIEN, PERO HACEMOS DEMASIADAS ACTIVIDADES EN EL LOCAL Y SE NOTA EN LA EVALUACIÓN DE LA PROGRESIÓN QUE LOS NIÑOS NO HAN TENIDO MUCHAS EXPERIENCIAS DE VIDA AL AIRE LIBRE.

### ÉNFASIS:

- ACENTUAR FUERTEMENTE LAS ACTIVIDADES QUE CONTRIBUYAN A DESCUBRIR LA VIDA EN LA NATURALEZA.

En el segundo ejemplo, el equipo de dirigentes y guadoras constató que la Manada vivía demasiado "urbanizada" y se propuso corregir esa situación en el nuevo ciclo.

Podría tratarse de una Manada nueva que ha decidido avanzar obteniendo logros parciales o de una Manada muy experimentada que reconoce un avance equilibrado con la expresión "la Manada marcha bien" y ha decidido concentrarse en mejorar su relación con la naturaleza.

Si bien es un diagnóstico menos descriptivo que el de nuestro primer ejemplo, es igualmente bueno y útil ya que ha individualizado un problema educativo que para el método scout es serio y se ha propuesto corregirlo con medidas adecuadas. **Y esto es exactamente para lo que están pensados el diagnóstico y el énfasis.**

Tal como se mostró en los ejemplos, se trata de tener un énfasis por ciclo de programa. Será imposible llevar adelante las acciones de las que hablaremos a continuación si se determina un énfasis por cada aspecto a mejorar detectado en el diagnóstico.

Así como el diagnóstico es una **mirada general sobre cómo hemos hecho las cosas**, el énfasis es una **propuesta global sobre aquél aspecto en el que concentraremos nuestra mirada durante los próximos dos a tres meses.**

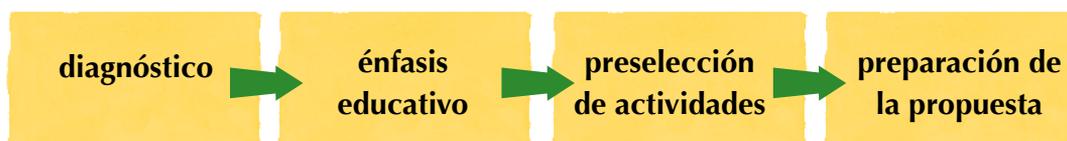


## Tan pronto se fija el énfasis, se preseleccionan las actividades

Definido el énfasis educativo corresponde **preseleccionar las actividades** que se propondrán a los niños para ser realizadas en el ciclo que se inicia. Esta preselección debiera efectuarse en la misma sesión en que se realizó el diagnóstico, o bien delegarse parcialmente entre los miembros del equipo de Viejos Lobos para ser efectuada inmediatamente después de dicha reunión.

**Si se sigue la sugerencia que hemos hecho para empalmar ciclos, contenida en el segundo gráfico presentado en este capítulo, esta tarea debe ser efectuada a comienzos de la semana comprendida entre la reunión de Manada en que se hizo la fiesta de celebración de los reconocimientos entregados y la reunión de Manada en que se hará la selección de las actividades.**

Lo fundamental en esta etapa es operar rápido y mantener la continuidad de las actividades sin que se produzcan interrupciones o lagunas en el programa. Y operar con rapidez es perfectamente posible, ya que se debe tener presente que la sucesión que se produce en esta fase entre...



...es un ejercicio teórico para identificar los diversos componentes de un proceso que, en la práctica, funciona como un todo: al detectar logros y deficiencias es habitual pensar simultáneamente en lo que haremos para consolidar unos y eliminar otras; y al pensar en las actividades que propondremos a los niños, naturalmente estamos ideando la forma en que las presentaremos para que ellos se entusiasmen.

## Las actividades se preseleccionan de acuerdo a ciertos criterios



Deben ser **apropiadas a la edad de los niños**.

Deben guardar **coherencia con el énfasis que se ha fijado**, lo que se verifica a través de sus objetivos.

El conjunto de actividades preseleccionadas debe contribuir al logro de objetivos **en todas las áreas de desarrollo**, aun cuando el énfasis fijado para el ciclo privilegie las actividades en una o varias áreas.





Deben **referirse a actividades variables y algunos aspectos de las fijas**, como por ejemplo, el lugar al cual se irá de campamento. En la gran mayoría de los casos carece de sentido que las actividades fijas se sometan a selección por parte de los niños, por lo que no es necesario preseleccionarlas. Serán incorporadas en el calendario al momento de la organización de actividades.



Salvo algunas excepciones, **no es conveniente repetir actividades variables realizadas recientemente**; y cuando se propongan actividades similares a las efectuadas en otro ciclo, es recomendable que éstas presenten mayores atractivos, sean más desafiantes que las anteriores o al menos tengan características diferentes.



Es necesario **preseleccionar al menos un 50% más que la cantidad de actividades que se estima posible realizar durante el ciclo**, con el objeto que los niños dispongan de una cierta variedad para escoger aun cuando ellos no aporten ninguna idea.



Es conveniente **preseleccionar actividades de duraciones variadas**, proponiendo excepcionalmente actividades de larga duración.



No está de más recordar que las actividades variables deben ser **desafiantes, útiles, recompensantes, atractivas y seguras**, como se detalló en el capítulo 8.

## **Fijado el énfasis y preseleccionadas las actividades, se prepara la forma en que ambos serán presentados a los niños**

### **¿Por qué se presenta el énfasis a los niños?**

Porque si no lo conocen, no saben en qué dirección hay que idear y proponer actividades. De no hacerlo, las propuestas que hagan podrían quedar fuera del marco creado por el énfasis. De todas maneras, **solo se les transmite la parte del énfasis que dice relación con las actividades y, si ayuda en la comprensión del énfasis, parte del diagnóstico**, ya que no aportaría ninguna utilidad comunicarles la visión de dirigentes y guadoras sobre la aplicación del método o sobre la forma en que se acompañará su crecimiento personal.

Como se trata de presentar el énfasis a los niños y motivarlos a proponer actividades para el nuevo ciclo, éste debe redactarse en un lenguaje comprensible y motivante para ellos y no dárselos a conocer tal como los animadores adultos lo redactaron para tenerlo en cuenta ellos mismos.

**En el caso del diagnóstico que determinó como énfasis “aumentar las actividades que ayudan a mejorar la actitud de los niños hacia los demás”, podría expresarse para los niños de diferentes formas, como vemos en los ejemplos que siguen.**

**Para ser feliz  
hay que hacer felices a los otros.  
¿Qué les parece si preparamos una  
tarde de juegos para los niños que se  
juntan en la plaza?**

**¡Hagamos cosas para ser  
cada día más amigos!  
¿Por dónde podemos empezar?**

**Hay mucha gente interesante  
que vive en nuestro vecindario.  
¡Necesitamos ideas  
para salir a conocerla!**

**En más de alguna parte  
hay personas que nos necesitan.  
¿Qué podemos hacer  
para encontrarlas?**

A tu equipo de dirigentes y guidoras se le ocurrirán muchas formas atractivas para presentar a la Manada los énfasis que establezcan, para lo cual podrán utilizar palabras, imágenes y hasta el humor propio de los niños.

### **¿Es conveniente hacer lo mismo con las actividades que se preseleccionaron?**

Por supuesto que sí. ¡Nadie presenta una propuesta como si se tratara de una lista de supermercado! Una propuesta de actividades presentada de manera atractiva influirá en la adhesión y entusiasmo de los niños y estimulará su imaginación para proponer otras cosas que hacer. Un video promocional, afiches repartidos en diferentes partes del colegio o del barrio, mensajes secretos que aparecen en los armarios, y otras maneras novedosas de entregar la información.

La propuesta debe enunciar claramente la actividad que se propone, motivando el deseo y la imaginación de los niños, pero dejando la oportunidad de completar, agregar y proponer cambios. De esta forma, los lobatos participarán en la generación de la actividad aun cuando no hayan presentado ninguna idea original. Si un niño aporta con parte de una idea, y se le reconoce por haberlo hecho, buscará hacerlo

nuevamente y llegará el momento en que sorprenderá a todos con algo enteramente novedoso.

Retomemos nuestro segundo ejemplo de diagnóstico, cuyo énfasis consistía en “acentuar fuertemente las actividades que contribuyan a descubrir la vida en la naturaleza”, y veamos cómo podría formularse una propuesta de actividades:



En los próximos meses trataremos de hacer cosas al aire libre y conocer lugares nuevos.

¿Qué les parece si hacemos un campamento de 3 días? ¿Vamos en carpa o a una casa? ¿3 días es mucho tiempo? ¿Y si mejor salimos dos veces y cada vez por un fin de semana? Claro que si vamos por 3 días alcanzamos a construir un horno y preparar nuestro propio pan.

Podríamos hacer un rally de bicicletas. Los que no tienen, la piden prestada. Vamos cerca y llevamos las carpas en camioneta. ¿Se imaginan lo que podríamos hacer en bicicleta? Tendríamos que aprender a repararlas. ¿Alguien entiende de eso?

Cada seisena puede llevar una cámara fotográfica o celular, desde el campamento salimos de safari fotográfico y ¡podemos crear un entretenido video para enviarle a nuestras familias!

Es una buena oportunidad para armar el herbario de la Manada. ¿Juntaremos unas 15 hojas diferentes? Y después ¿dónde las ponemos? Podríamos armar el herbario sobre papel hecho por nosotros mismos.

¿Y si hay huellas de animales? ¡Podríamos tomarles un molde!

Hay muchas otras cosas que se nos ocurren, así que tenemos que ponernos de acuerdo en lo que vamos a hacer.

Este mensaje puede llegar bajo la forma de una carta enviada a los niños o una simple conversación que estimule su imaginación y los motive a hacer cosas diferentes.

Estamos seguros que para los animadores adultos no será difícil presentar una propuesta de actividades motivante y atractiva para los niños e incluir en ella, como se hace en este Manual, actividades diferentes relacionadas con el énfasis establecido. Además, en este texto se habla de actividades en forma general, pero las guidoras y dirigentes que lo aplicarán pueden proponer lugares concretos y hablarle directamente a los niños, de quienes conocen sus gustos, intereses, necesidades y forma de expresarse.

El momento en que se comunica el énfasis también es importante. Si, por ejemplo, se da a conocer durante la semana que transcurre entre la celebración y la presentación de la propuesta de actividades, los niños tendrán la oportunidad de pensar actividades que les gustaría realizar o crear nuevas propuestas. La imaginación también necesita un poco de tiempo.

Ya están listos el diagnóstico, el énfasis y la propuesta de actividades, veamos ahora cómo se los comunicamos a los niños. Mientras más claro sea el mensaje y más entretenido el canal por el que lo hagamos llegar, el contenido que entreguemos llegará de mejor forma.

### El énfasis fija un marco y la propuesta representa una oferta dentro de ese marco

Como hemos visto, el énfasis educativo fija un marco dentro del cual se desarrollará el ciclo de programa. Se trata de una decisión de carácter educativo que corresponde a dirigentes y guadoras y que se establece a la luz del diagnóstico realizado. Los niños conocen el énfasis de una manera especialmente formulada para ellos y solo para que estén en condiciones de proponer actividades a la Manada.

Guadoras y dirigentes ofrecen a los niños una propuesta de actividades a realizar de acuerdo a este énfasis y les consultan si desean hacer esas actividades u otras. La propuesta debe entusiasmar, ofrecer actividades interesantes, sugerir ideas, pero nunca imponer las actividades que se desarrollarán.

**El énfasis marca el terreno en que se jugará y la propuesta es un desafío a jugar un determinado juego o proponer otro que apunte en la misma dirección.**

### Énfasis y propuesta se presentan a los niños de manera motivante



Ya hemos dicho que la propuesta de actividades, así como el énfasis, se presentan a los niños en un lenguaje comprensible y motivante, utilizando una gran variedad de alternativas, cuya única condición es que provoquen su curiosidad, susciten su interés, despierten su entusiasmo y les dé la oportunidad de hacer cambios, sugerir complementos o proponer nuevas ideas.

Ampliando los ejemplos que ya se han dado, veamos algunas ideas que les servirán y, de paso, despertarán su imaginación:

El énfasis y la propuesta se escriben en tarjetas y se entrega por lo menos una de ellas a cada uno de los niños de la Manada.

En esas tarjetas se insinúan y describen en forma breve y comprensible las actividades propuestas. Mucho mejor si las tarjetas están animadas: colores, dibujos, caricaturas.

Sugerimos poner las tarjetas en sobres individuales dirigidos a cada lobato y entregarlos por mano, dejarlos personalmente en su casa o enviarlos a su correo electrónico. Puede ocurrir también que al terminar las clases de un día, el profesor sorprenda a un alumno entregándole "su correspondencia", y podemos aumentar su asombro si en la noche uno de sus compañeros de seisena lo llama por teléfono para decirle que, justo cuando iba a sacar su pijama, encontró una carta debajo de la almohada. El "misterio en la entrega" es parte del juego.

No todas las tarjetas deben decir lo mismo: unas pueden contener el énfasis y otras la propuesta; algunas presentan toda la propuesta y otras detallan una parte de ella; algunas promueven una actividad y otras resaltan sus exigencias. Se trata de llegar a cada niño solo con algunos aspectos del énfasis y de la propuesta, procurando que el debate posterior que ellos tendrán en su seisena presente aspectos que se desconocían.

A cada niño se pueden entregar una o varias tarjetas, en una misma ocasión o en distintos momentos. Si la propuesta se ha preparado antes de la fiesta que termina un ciclo, al término de esa fiesta se pueden distribuir los primeros sobres y en la semana siguiente llegarán a las casas de los niños algunos otros... ojalá por conductos más originales que una simple distribución. Si la propuesta se ha preparado durante la semana que antecede a la reunión de selección de actividades, puede que el día anterior a dicha reunión, o quizás la noche antes, los lobatos reciban una misteriosa carta con membrete "confidencial".



**También es posible entregar las tarjetas sin sobre, sin animación y sin misterio al inicio de la reunión en que se seleccionarán las actividades del ciclo, lo que también entusiasmará a los niños. Pero ¿para qué hacerlo así, existiendo tantas posibilidades de convertir la propuesta en un juego entretenido que deleitará a los niños? No se debe tener miedo a la innovación. Por el contrario, hay que abrirse a formas novedosas de comunicar el énfasis y motivar a los niños.**

# La propuesta de los Viejos Lobos se discute en seisenas y cada una de ellas decide lo que propondrá a la Manada

La reunión habitual de Manada en que se proponen y seleccionan actividades se inicia con reuniones paralelas de seisena, cada una de ellas acompañada por un dirigente o una guiadora, donde los niños comparten los mensajes que han recibido. Una primera parte será más anecdótica y luego cada dirigente o guiadora refuerza el énfasis y las razones por las cuales se fijó para los próximos meses y constata que todos lo han entendido con claridad.

A continuación, los niños expresan sus opiniones sobre la propuesta recibida y las actividades que desean hacer. Es el momento para aclarar dudas, proponer cambios, descartar algunas ideas y sugerir otras. El único límite es hacerlo dentro del énfasis fijado, el que se ha explicado claramente. Si la seisena puede discutir sin la intervención de un adulto, es mejor que el dirigente o la guiadora escuche y observe las interacciones de los niños y trate de intervenir lo menos posible. Al término de este intercambio de opiniones, se debiera tener una decisión sobre lo que la seisena quiere proponer.

La reunión culmina preparando la forma en que la decisión tomada se presentará a la Manada y la estrategia que se seguirá para conseguir que los demás apoyen la proposición de la seisena. ¿Se presentarán todas las ideas o se concentrará la fuerza solo en aquellas que más los entusiasman?, ¿qué argumentos se usarán?, ¿se apoyarán actividades propuestas por otras seisenas?, ¿cómo reaccionarán y se pondrán de acuerdo si las proposiciones de las otras seisenas los sorprenden o entusiasman más que las propias?

Puede que en esta parte los animadores adultos ayuden a obtener los materiales que requiere "la logística" decidida por la seisena: cartones y marcadores para hacer letreros, materiales para una pequeña construcción u otros que requieran las ideas que surjan de los niños, implementos que, por supuesto, dirigentes y guiadoras ya han previsto.



**La forma en que la seisena hará su propuesta cuando se reúna la Manada, varía según el *juego democrático* que se implemente para tomar la decisión, el cual se ha comunicado a los lobatos en la reunión anterior, a través del mensaje enviado con el énfasis o al inicio de esta reunión.**

# Los juegos democráticos

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

Se les llama de esta forma ya que permiten que a la manera de un juego se exprese la voluntad de la mayoría, aun cuando no siempre se trata de instituciones o actividades privativas de la vida democrática.

Entre las fichas de actividades editadas por la Asociación se encuentran varias cuya dinámica permite utilizarlas como juego democrático para seleccionar actividades. Algunas de ellas, y el papel que cumplen en la selección de actividades, se resumen en el cuadro siguiente:

Contenido	Forma en que se representan las actividades propuestas	Variable que determina la elección
<b>¡Se abre la sesión!</b> Una reunión del Parlamento en que cada seisena representa a la bancada de un partido político imaginario.	Proyectos de ley presentados por las bancadas y cuya aprobación se trata de obtener.	La cantidad de votos obtenida determina la aprobación y el orden de prioridad entre los proyectos.
<b>¿Quién da más?</b> Una subasta en que las seisenas, que han sido dotadas de un pequeño capital, compran y venden.	Cuadros u objetos de arte que se subastan.	Los objetos se priorizan por su valor, según la cantidad de dinero que se pagó por cada uno de ellos.
<b>Juicio en la Corte</b> La Manada se convierte en un tribunal de justicia.	Las ideas son sometidas a proceso y defensores y acusadores argumentan en su favor o en su contra.	Número de votos por el cual la Corte de Justicia -toda la Manada- declaró "inocente" a una idea.

<b>Contenido</b>	<b>Forma en que se representan las actividades propuestas</b>	<b>Variable que determina la elección</b>
<p><b>Una mañana en el mercado</b></p> <p>Lobatos provistos de algunos billetes, se transforman en comerciantes y clientes de un improvisado mercado.</p>	<p>Las ideas de actividades se convierten en productos que se venden y se compran.</p>	<p>Los productos más vendidos.</p>
<p><b>Un día de elecciones</b></p> <p>Hay que elegir los miembros de un determinado organismo de la comunidad y cada seisena presenta sus candidatos y les hace campaña.</p>	<p>Cada idea es un candidato que se disputa el favor del electorado.</p>	<p>La cantidad de votos obtenida por cada candidato.</p>

**Veamos con un poco más de detalle cada uno de estos juegos democráticos.**

## ¡Se abre la sesión!

Se simula una sesión del Parlamento, con "bancadas", oradores y una mesa que preside, ordena el debate y ofrece la palabra. Si los niños no lo conocen, antes de comenzar los animadores adultos deberán explicar cómo funciona el sistema parlamentario en nuestro país, con lo que esta actividad ayuda a seleccionar actividades y da a conocer el funcionamiento de esta importante institución democrática.

Cada seisena, convertida en bancada de un partido político imaginario y siguiendo el turno establecido, presenta su proyecto de ley como un todo o desagregado según las distintas actividades que propone, usando para ello la sola elocuencia de sus miembros o apoyándose en medios audiovisuales sencillos... "como corresponde, honorables colegas, a un partido político de modestos recursos como el nuestro".

Iniciado el debate, los parlamentarios consultan por los aspectos confusos de las otras propuestas, responden las preguntas de sus contradictores, argumentan a favor de sus proyectos y negocian acuerdos. Como parlamentarios preocupados del bien común más que del interés particular de su partido político, reconocen y aprueban las buenas ideas que provienen de otras bancadas y que mejorarán el clima educativo de la Manada.

Dirigentes y guidoras, que representan al poder ejecutivo como Ministros informantes, podrán "vetar" aquellas actividades que excedan las posibilidades de la Manada, que pongan en peligro la seguridad de sus integrantes o que se aparten del énfasis fijado. También podrán promover la búsqueda de acuerdos entre bancadas, lo que permitirá a los niños experimentar el diálogo y el consenso democrático.

Las ideas se votan por separado y cada parlamentario tendrá derecho a varios votos, divididos por partes iguales en dos colores diferentes: con los votos de uno de los colores solo se puede apoyar proyectos de otras bancadas. Este sistema promoverá que los niños premien con sus votos las buenas ideas de otras seisenas, facilitará los acuerdos entre bancadas... "e impedirá que la tentación del partidismo ciego nos conduzca a empates irreductibles, lo que felizmente será impedido, señor Presidente, gracias a la generosidad de los votos de nuestra bancada. He dicho".

## ¿Quién da más?

Las seisenas preparan carteles que presentan y describen las actividades que proponen, simulando obras de arte que se exponen ante la Manada antes de ser subastadas. Los lobatos disponen de un cierto tiempo para circular por las diferentes exposiciones, haciendo consultas y formándose una opinión.

Todos los miembros de la Manada reciben una misma cantidad de dinero en billetes de dos colores en proporciones diferentes: con los billetes recibidos en una cantidad mayor, solo se pueden adquirir obras de arte de otras seisenas; los billetes recibidos en una proporción menor pueden ser destinados totalmente, si así se desea, a la adquisición de las propias ideas.

Las seisenas pueden programar la cantidad de dinero que invertirán en las diferentes actividades que se subastan. Como todo el dinero ofrecido por una obra se debe entregar al martillero, quien lo suma y proclama la cantidad pagada en total por esa actividad, los lobatos deben tener mucha precaución de no gastarse todo el dinero en una oferta.



Una vez que todo está preparado ¡comienza la subasta! Cada seisena aporta el martillero que dirigirá el remate de sus propias actividades, que no necesariamente es el mismo siempre, y la Manada va rotando por los stands de las diferentes seisenas, cada vez poniendo a remate una o dos obras de arte hasta concluir con todas.

Es fundamental que los martilleros sepan vender bien su mercadería: “Invito a los señores a admirar las ideas que les propone nuestra seisena. ¡Verdaderas obras de arte! Comenzaremos por esta visita de dos horas a la fábrica de helados “El pingüino alegre”, incluyendo la agradable degustación que se ofrecerá a su término... ¿quiénes desean conocer este refrescante aspecto de la industria nacional? El joven al fondo, ¿cuánto dijo que ofrecía?”

Terminada la subasta se ordenan las actividades por su valor, según la cantidad de dinero que se pagó por cada una de ellas.



## Juicio en la Corte

Las actividades propuestas por las seisenas son llevadas a juicio para establecer si merecen ser realizadas en los próximos meses. Si una actividad reúne a su favor más de la mitad de los votos de la Corte de Justicia, es declarada "inocente", lo que significa que quedó seleccionada para ser realizada. Las actividades seleccionadas se priorizan según el número de votos obtenidos. Las que no obtienen más de la mitad son declaradas "culpables" y no se considera su realización.

El tribunal está conformado por todos los miembros de la Corte de Justicia, es decir, todos los lobatos de la Manada. Uno de ellos, que para los efectos de este juego es considerado el "Juez", da la palabra y pone orden en la sala.

Cada actividad es presentada imparcialmente por un "Relator", sus desventajas son destacadas por el "Fiscal" y a éste le replica un "Abogado defensor" que pertenece a la seisena que presenta la actividad. El Relator puede ser alguien imparcial e incluso un dirigente, mientras que el Fiscal, por cierto, es un lobato de otra seisena que no está de acuerdo con realizar esa actividad o a quien se le ha encomendado que haga ver sus inconvenientes. Para alcanzar a enjuiciar a todas las actividades será necesario fijar tiempos límites y evitar largos alegatos. Uno de los animadores adultos puede officiar de "Secretario", con el solo objeto de hacer respetar las decisiones del Juez.

Los abogados pueden acompañar pruebas escritas –“¡este que ven aquí es el último boletín de la Asociación y dice que esta actividad ha resultado excelente en muchas Manadas!”– como también citar testigos –“¿tiene usted algo que declarar? ¡sí, señor Fiscal! ...en la Manada en que estaba antes hicimos una actividad muy parecida a ésta y resultó tan aburrida que nunca pudimos terminarla y nadie pidió siquiera saber por qué...”

A quienes les perjudique la decisión de primera instancia, pueden presentar un recurso de apelación, el que se conocerá al final del juicio por el mismo tribunal, es decir, ¡todos los miembros de la Manada!

Como seguramente ya se habrá advertido, la forma en que está constituida esta Corte de Justicia viola varios principios fundamentales del derecho, como aquel que dice que nadie puede ser juez y parte a la vez; y es muy probable que tu Manada, al ponerla en práctica, le falte el respeto a otras tantas reglas procesales, pero... “los autores de este Manual, señor Juez, declaramos bajo juramento que muchas veces hemos aplicado esta actividad para seleccionar actividades y ha resultado genial. ¡Plena prueba! ¡Archívese!”

## Una mañana en el mercado

En este caso las actividades propuestas se convierten en atractivos productos que se transan en medio del bullicio y del encanto de un mercado de abasto. Cada seisena instala y decora un sencillo stand, donde presenta, da a conocer y vocea sus productos por distintos medios. “Pasen señores a ver esta hermosa actividad que les ofrecemos: ¿no les gustaría comer en campamento un rico pan hecho por nosotros mismos? ¡En medio día se aprende!”



Por turnos, para no abandonar el negocio, los miembros de la seisena salen de su stand a darle una mirada a la mercadería de la competencia y proyectar sus propias compras.

Esta modalidad se presta para desarrollar las habilidades publicitarias y comerciales y la capacidad de competir de los niños. Los que proponen la actividad de confección de pan, por ejemplo, bien podrían agregarle a su propaganda la degustación de un pequeño trozo de pan casero, horneado ese mismo día.

Como en la subasta, todos los niños reciben igual cantidad de dinero en billetes de un mismo valor, pero que se confeccionan en dos colores y se entregan en proporciones diferentes: con los billetes recibidos en una cantidad mayor, solo pueden adquirir productos vendidos por otras seisenas, mientras que con los billetes recibidos en una proporción menor, pueden comprar sus propias propuestas.

Al comprar un determinado "producto", se anota su nombre en el billete antes de entregarlo al vendedor. Así, al cierre del mercado, cuando los vendedores cuenten sus ingresos, se sabrá efectivamente cuánto dinero reunió cada actividad. Según el número de actividades variables que se necesitan para el ciclo, se consideran seleccionadas las más vendidas.

Dirigentes y guidoras pueden constituirse en como Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), autorizado incluso para retirar de la venta algún producto peligroso o inconveniente para los jóvenes consumidores, tarea en que deberá usar toda su prudencia y persuasión, ya que en este mercado no está permitido el uso de la fuerza pública.

## Un día de elecciones

Se simula una elección de candidatos al Parlamento o al Municipio, en la cual no pueden faltar, como corresponde a toda elección que se precia de tal, campaña electoral, propaganda y, por supuesto, concentraciones políticas. Al igual que con ¡Se abre la sesión!, el juego resultará mucho mejor si los niños conocen previamente la forma en que se realizan las elecciones en nuestro país. De no ser así, los animadores adultos deberán explicarlo.

Cada seisena, convertida esta vez en secretaría electoral, presenta carteles, distribuye folletos, conversa persona a persona y hace todo tipo de propaganda, tratando de convencer a los integrantes de la Manada de las bondades de su propuesta, presentada como un conjunto de "candidatos" que se disputan el favor del electorado... "porque yo les aseguro, compañeros lobatos, que mientras más excursiones realicemos, menos reuniones tendremos".

Como en toda elección, las seisenas tendrán un plazo para realizar la campaña, promover sus ideas y celebrar pactos, culminando en una concentración final en la que se entregarán los últimos argumentos y se cerrará la campaña. A continuación, los electores suspenderán la actividad proselitista, se dirigirán a las urnas y cada lobato manifestará sus preferencias.

Para propiciar el interés por valorar y reconocer lo positivo que existe en las iniciativas de las otras personas, se establece que cada niño solo puede votar en secreto por actividades propuestas por las demás seisenas. Si las ideas de la propia seisena son atractivas e interesan a la Manada, los demás lobatos votarán por ellas. Para hacer posible esta modalidad, cada elector recibe una papeleta en la que se ha puesto un número o símbolo que distingue a su seisena. Se puede votar hasta un máximo de actividades previamente determinado por dirigentes y guidoras, el que debiera ser ligeramente superior al número de actividades que se estima que se podrán realizar durante el ciclo de programa.

En cada papeleta personal los niños escriben el nombre de las actividades de su preferencia o las identifican por el número que a cada una se le ha asignado en una lista que previamente se ubica a la vista de todos. Son nulos los votos que manifiestan un número de preferencias superior al máximo y los que votan por actividades de su propia seisena, lo que se reconoce confrontando las actividades elegidas con el número o símbolo puesto en la papeleta.



Dirigentes y guidoras actuarán como Tribunal Calificador de Elecciones, asegurando que las actividades propuestas respondan al énfasis establecido, no pongan en peligro la seguridad de los niños y correspondan a lo que la Manada efectivamente es capaz de hacer. Este Tribunal será el encargado de velar por la transparencia de la elección, supervisar el recuento de votos y proclamar finalmente a los candidatos electos, es decir, las actividades que obtuvieron las mayores preferencias.

Te prometemos que usando este juego democrático obtendrás muy buenos resultados. ¡Palabra de candidato! De candidato que cumple... por supuesto.

**Independientemente del juego democrático elegido y de las estrategias que cada seisena determine, es fundamental que la votación sea personal y dé cuenta de los intereses de cada uno de los miembros de la Manada. Esto reforzará su compromiso con las actividades seleccionadas para el nuevo ciclo de programa.**

## **El resultado del juego democrático debe ser respetado**

El juego democrático que se use –que puede ser alguno de los antes mencionados u otro inventado por tu Manada– es para los niños una actividad más, tan atractiva como cualquier otra y que forma parte natural de la continuidad de actividades de la Manada. Los animadores adultos sabemos que es algo más que una actividad, ya que permite que los niños, sin dejar de jugar, expresen de manera clara y concreta lo que quieren hacer. Cabe destacar que si bien el juego democrático es preparado por las seisenas, la forma de votación o de manifestación de las preferencias de los niños se realiza de manera voluntaria, y no como seisena.

Progresivamente, a medida que crecen, los niños descubrirán su valor y, sin dejar de disfrutarlo como un juego, le asignarán la importancia que tiene, ya que entenderán que es una de las formas en que contribuyen al gobierno de la Manada.

De ahí la importancia de que el equipo de dirigentes y guioneras respete rigurosamente los resultados entregados por el juego democrático. Si por cualquier causa al organizar las actividades es preciso posponer o agregar algunas actividades, esa intervención requiere acuerdo del Consejo de la Roca, como se explicará más adelante. Solo actuando de esa forma, los niños reconocerán que su opinión es valiosa y considerada.

Y si a pesar de la intervención de los Viejos Lobos promoviendo el énfasis, proponiendo actividades y estableciendo márgenes razonables –lo que ocurre tanto en la propuesta como durante el mismo juego democrático– la voluntad de la mayoría de los niños se hubiese equivocado en la elección, es preciso mantener el respeto por su determinación y realizar con igual interés las actividades elegidas, ya que si corregimos sus opciones, nunca ganarán la experiencia de tener que enfrentar las consecuencias de sus propias decisiones.



## Las actividades se organizan, se diseñan y se preparan

A esta altura del ciclo ya sabemos qué actividades quieren hacer los niños y también la importancia que esta decisión tiene. Ahora dirigentes y guioneras tenemos que organizar y diseñar esas actividades y, con la ayuda de los propios niños, prepararlas. El éxito de las actividades dependerá mucho de la habilidad con que se realicen estas tareas.



# Criterios de organización

Dirigentes y guadoras organizan las actividades de acuerdo a ciertos criterios, algunos de los cuales refuerzan conceptos mencionados al hablar de la preselección de actividades:

**Considerar todas las actividades seleccionadas por los niños.** Respetar sus decisiones les demostrará que son valorados, mejorará su autoimagen y estimulará su confianza en el sistema democrático.

Si por causas razonables es inevitable posponer algunas de las actividades seleccionadas, se debe actuar considerando la prioridad establecida por los resultados de la elección hecha por los niños y **los cambios deben ser aprobados por el Consejo de la Roca.**

No obstante que se haya fijado un énfasis en determinadas áreas de desarrollo, es conveniente que durante un ciclo **se incluyan actividades que permitan a los niños avanzar en las distintas áreas**, aunque en algunas más pausadamente que en otras. Estas diferentes intensidades no afectan el crecimiento armónico de los niños, ya que, por una parte, entre uno y otro ciclo la atención a las diferentes dimensiones de la personalidad se compensa y equilibra y, por otra, las experiencias que viven los niños siguen siendo enriquecedoras en diversas dimensiones para cada niño.

Es fundamental **mantener el equilibrio entre actividades fijas y variables** y, dentro de estas últimas, entre las de menor y las de mayor duración.

Aunque se refirieran a una misma área de desarrollo, **debe existir diversidad entre los tipos de actividad**, evitando realizar sucesivamente actividades relativas a un mismo tema o campo de acción.

Para lograr entre las distintas actividades el equilibrio y la diversidad a que nos hemos referido –lo que por cualquier causa pudo perderse o no lograrse durante el proceso de selección– **los animadores adultos pueden incorporar en esta fase algunas actividades destinadas a esos propósitos, siempre que estas variaciones sean menores y no alteren de modo sustancial la selección efectuada por los niños.** Al final de la fase de organización, cuando el Consejo de la Roca apruebe el calendario, **los niños tendrán la oportunidad de dar su opinión sobre esas alteraciones.**



# Las actividades se **organizan** siguiendo **una determinada secuencia**

Organizar las actividades aplicando los criterios anteriores y aprovechando el tiempo al máximo puede parecer complejo, pero luego de organizar 2 o 3 ciclos de programa un equipo de dirigentes y guionistas habrá adquirido la destreza suficiente para hacerlo con fluidez y habrá encontrado la manera de hacerlo que más se acomoda a su estilo, ya que en esto, como en casi todo, hay muchas formas de hacer las cosas. Por el momento, sugerimos **una secuencia** que será útil seguir paso a paso cuando se organiza un ciclo:

- Identificar los fines de semana, feriados, parte de días hábiles y ocasiones especiales en que es posible realizar actividades dentro de los próximos 2 a 3 meses.
- Determinar las principales actividades fijas que se debieran realizar durante el ciclo de acuerdo al énfasis establecido: campamentos, cacerías, celebraciones, sesiones del Consejo de la Roca y Flor Roja. No es necesario considerar en este momento las actividades fijas cortas o las especialidades, ya que ellas se programan de otra manera, como explicaremos más adelante.
- Distribuir tentativamente, en un calendario previamente preparado con este objeto, las principales actividades fijas ya determinadas, teniendo en cuenta que algunas de ellas deben realizarse en fecha fija y otras duran varios días, como es el caso, por ejemplo, de la celebración de un aniversario y de los campamentos. En los fines de semana que han quedado libres se ubican las reuniones de la Manada, según el día y hora en que se acostumbra hacerlo.
- Analizar luego las actividades variables –y los aspectos de las fijas que se incluyeron en la consulta– que han sido seleccionadas por los niños y estimar el tiempo que se necesita para realizarlas todas.
- Agregar el tiempo anterior al que se necesita para hacer las actividades fijas que se distribuyeron tentativamente y observar si el resultado es compatible con la duración recomendada para un ciclo de programa: si falta tiempo, hay que suprimir o posponer actividades o extender ligeramente la duración del ciclo; si sobra tiempo, hay que agregar actividades de acuerdo al énfasis establecido o reducir ligeramente la duración del ciclo.
- Determinada dicha duración, es momento de completar el calendario programando las diferentes actividades variables. Recuerden que ciertas actividades variables pueden realizarse en forma simultánea; y que en algunas actividades fijas –tales como los encuentros habituales de fin de semana, los campamentos y las cacerías– pueden realizarse varias actividades variables.

- Al programar las actividades variables, habrá que introducir cambios y ajustes entre estas actividades y algunas de las que se distribuyeron inicialmente, hasta lograr un calendario bien articulado.
- Entre las actividades variables, recomendamos distribuir primero las de mayor duración, ya que si se procede a la inversa, probablemente habrá que reordenar varias de las de menor duración cuando posteriormente se quiera ubicar las más extensas.

## Recomendaciones para la **disposición y** articulación de actividades en el calendario

**Las recomendaciones que siguen tienen por objeto lograr la confección de un calendario flexible, que permita redistribuir actividades ante situaciones imprevistas.**

Al momento de fijar una actividad en el calendario, ésta no ha sido aún diseñada, por lo que –salvo que se origine en una ficha de actividad o que se haya practicado antes– no se conocen completamente los pormenores que exigirá su preparación. Sin embargo, para fijarla en el calendario se necesita conocer al menos su duración aproximada; y al articularla con otras hay que saber además el material que ocupa, los conocimientos técnicos que se necesitan y la participación de terceros que requiere y así se podrá programar el tiempo necesario para adquirir esos conocimientos, obtener esos materiales y lograr la participación de las personas apropiadas.

También es necesario tener una idea aproximada del costo de cada actividad ya que, si requiere financiamiento, necesita que con anticipación se programe otra que permita recaudar los fondos necesarios.

La gran variedad de actividades fijas de corta duración –juegos, cantos, danzas, narraciones, representaciones y otras generalmente espontáneas– no puede ser planificada en detalle. Basta que las reuniones, los campamentos, las cacerías y las actividades variables, especialmente las de larga y mediana duración, se programen con relativa holgura para intercalarlas cuando corresponda.

Algo similar ocurre con las especialidades, cuyo carácter individual impide programarlas en detalle en el calendario del ciclo, no obstante que se deben prever espacios que permitan desarrollarlas en distintos momentos.

Igualmente, se debe considerar el tiempo que al final del ciclo necesitarán los animadores adultos para concluir el proceso de evaluación de la progresión personal de los niños.

También debe preverse tiempo para diseñar las actividades y, con la participación de los niños, prepararlas, como más adelante se verá.



Es conveniente intercalar actividades fijas con variables, cortas con medianas y largas, de interior con otras que se desarrollan al aire libre, dinámicas con otras más quietas, diurnas con nocturnas, privativas de la Manada con otras en las que participan los padres, excursiones en el campo y excursiones en la montaña, en el cubil y fuera de él, y así sucesivamente, generando una variedad de temas, lugares, tiempos y estilos que mantenga siempre vivo el interés por no perderse nada.



Es altamente recomendable disponer de una "reserva" de actividades de corta duración: actividades sorpresa, juegos, cantos, danzas, pequeñas veladas artísticas y otras que estén listas para sustituir, por ejemplo, a una actividad calendarizada que debió ser suspendida o complementar una que terminó antes de lo programado.



En la medida en que el equilibrio entre las diferentes actividades lo permita, es recomendable programar para la segunda parte del ciclo las actividades que requieren mayor preparación y calendarizar para las primeras semanas las de diseño más simple. Así se correrá menos contra el tiempo.



La calendarización demostrará si el equipo de animadores adultos de que se dispone es suficiente para desarrollar la tarea prevista al ritmo deseado. Si no es así, se tendrá que tomar una opción entre varias posibilidades: reducir las actividades, disminuir la velocidad de ejecución del programa o reforzar el equipo.



Realizar todo este trabajo por escrito y hacerlo en un cuaderno o portafolio donde habitualmente se deja constancia de esta información, será también muy útil para la memoria colectiva de la Manada y para la continuidad de su trabajo educativo, cualquiera sea la frecuencia con que cambien sus dirigentes. ¡En esos cuadernos o portafolios se encontrará gran parte de la historia de la Manada!

## Terminado el calendario hay que diseñar cada actividad

Como ya vimos, al preseleccionar una actividad se ha tenido una idea suficiente de sus objetivos, de su contenido, de su duración y de los recursos que demandaba. Sin embargo, cuando dirigentes y guidoras tengan que realizarla en una fecha determinada y se pongan a diseñarla y prepararla en detalle, descubrirán que para hacerlo con éxito deberán enfrentar un cierto número de tareas en las que no habían pensado antes.

Este trabajo se simplifica, aunque no se evita, cuando la actividad ya ha sido realizada o proviene de una de las fichas de actividades editada por la Asociación. Pero eso no ocurrirá siempre, ya que en muchos casos las actividades seleccionadas serán simples ideas de contornos gruesos y faltarán bastantes detalles que afinar. En cualquier caso, previamente desarrollada o no, siempre habrá que pensar la actividad, adaptando o creando, en función de las particularidades de los niños y de las condiciones en que opera la Manada.

A pesar que un equipo experimentado podría diseñar varias actividades en un corto tiempo, como lo hemos dicho, lo habitual será emplear en esta tarea diversos momentos del ciclo, conforme se acercan las fechas previstas. Las actividades de larga duración requerirán una anticipación mayor que las de corta duración, igual que las más complejas con relación a las más simples, las que necesitan muchos materiales respecto de las que no los necesitan, las que emplean recursos humanos externos en relación con aquellas que no los emplean y las que se hacen por primera vez respecto de las que se repiten.



En todos estos casos, es recomendable que para el diseño se siga un cierto orden.

## El primer elemento del diseño consiste en **precisar o revisar los objetivos** de la actividad

Cuando fue seleccionada se tuvo una idea general de la actividad. Ahora es el momento de definir los objetivos que se persiguen al realizarla. Esta definición, que necesariamente debe ser formulada por escrito, es fundamental para evaluar posteriormente la actividad, ya que evaluar una actividad es tratar de saber si se lograron los objetivos propuestos. Si esos objetivos no existen, la evaluación será impracticable; y si están sobrentendidos, la evaluación será confusa y ambigua.

Veamos un ejemplo de objetivos de una actividad, formulados de manera sencilla y precisa:

### Póker de alimentos

Durante una reunión de Manada y jugando con cartas que ellos mismos confeccionan, se procura que los niños se familiaricen con los grupos de alimentos.



### Objetivos

- Conocer los grupos alimenticios.
- Reconocer el grupo al que pertenecen los principales alimentos.
- Comprender la importancia de una alimentación equilibrada.

Recordamos una vez más que los objetivos de la actividad no son los objetivos personales de cada niño. Los primeros, de los cuales hemos puesto algunos ejemplos, determinan el resultado que esperamos lograr en el grupo de participantes al término de una actividad; y los segundos, definen las conductas que cada niño se ha propuesto lograr transcurrido un cierto tiempo.

Al iniciar el diseño se deben definir los primeros, no los segundos, ya que no es imprescindible en este momento establecer respecto de cada actividad cuáles son exactamente los objetivos personales a los cuales esa actividad contribuye. Basta tener una idea general del área de desarrollo en la cual se ubican los principales objetivos educativos que la actividad puede contribuir a lograr.

Es así como la actividad Póker de Alimentos, puesta en el ejemplo anterior, apunta a la mantención de una alimentación sana, por lo que se ubica en el área de la corporalidad. Esta identificación del área en que preferentemente la actividad puede ser ubicada, si bien es una tarea propia de la fase de preselección, también puede reiterarse a esta altura para verificar si se están programando y realizando actividades de acuerdo al énfasis fijado.

**Por otra parte, este es el momento de hacerlo respecto de aquellas actividades seleccionadas que fueron propuestas por los niños, y que por lo tanto no pudieron ser analizadas por dirigentes y guadoras en la preselección.**

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

Una vez definidos los objetivos de la actividad, hay que diseñar sus demás componentes:

- ¿En qué tipo de lugar sería óptimo desarrollarla?
- ¿Sabemos cuánto tiempo va a durar?
- ¿En qué forma participan los niños?
- ¿De qué tipo y cuántos son los recursos humanos y materiales que se necesitan?
- ¿Sabemos cuánto cuestan y dónde se obtienen esos recursos?
- ¿Se ha pensado qué motivación se realizará?
- ¿La actividad se desarrolla de una sola vez o tiene varias fases?
- ¿Ofrece riesgos que es necesario prever?
- ¿Admite variantes?
- ¿Cómo se puede evaluar?
- ¿Qué criterios se aplicarán para evaluar?



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

Las tareas de preparación de una actividad pueden ser múltiples y su número e intensidad variará según el tipo de actividad. En cualquier caso, enfrentados a su preparación, será muy útil repasar la *Hoja de Ruta* que te proponemos a continuación:

Aunque en una actividad intervengan varios animadores adultos, e incluso especialistas externos a la Manada, siempre debe existir una persona en calidad de **responsable de la actividad**, a quien todos los demás reportan.

¿Saben todos quién dirige la actividad?



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

¿Cómo se motivará la actividad? ¿quién lo hará? ¿qué elementos se emplearán? ¿quién los conseguirá o confeccionará?



El **lugar** en que se desarrollará la actividad es determinante para su éxito. Tamaño, grado de privacidad, entorno apropiado, orden y limpieza, nivel de ruido, ausencia o presencia de elementos que inhiban o exciten a los niños, son factores que influirán en el resultado. Más determinante es el lugar cuando se ha previsto o es necesario desarrollar la actividad fuera del cubil. En el caso de campamentos y excursiones es imprescindible visitar el lugar con suficiente anticipación y verificar cuidadosamente si permite desarrollar la actividad.

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



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

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



Casi todas las actividades admiten **variantes**. A veces unas descartan otras, pero en ocasiones se pueden contemplar en una misma actividad varias de ellas, ya sea en forma sucesiva o simultánea.

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



Las actividades se preparan con la **participación de los niños**, salvo en aquellas tareas que exceden sus posibilidades.

¿Participan los niños en la preparación de la actividad?



Cuando se necesita la participación de **recursos humanos externos** se debe motivarlos y comprometerlos con anticipación. No podríamos tener una madrugada de pesca sin un pescador experto, o un curso rápido de fotografía sin el apoyo de un técnico o aficionado que sepa hacerlo.

¿Está comprometida y garantizada la participación de las personas que se necesitan de fuera de la Manada?



Una noche oscura en una colina cercana a la ciudad, en que está todo listo para observar las estrellas, el responsable de conseguir el telescopio, que llegó atrasado, recuerda en ese momento que era él quien tenía que pasar a buscarlo. Quien ha vivido esta experiencia no se olvidará jamás de la importancia de los **materiales de apoyo**.

¿Se verificó si se consiguieron o confeccionaron los materiales que necesita la actividad?



Muchas actividades no implican **costo**, pero otras, que duran más o que emplean muchos materiales, como los campamentos o las actividades variables de larga duración, necesitan que se reúnan ciertos recursos financieros y que éstos se administren adecuadamente.

¿Se dispone de los recursos necesarios? ¿se designó al responsable de administrarlos? ¿se fijaron las reglas para su rendición?



El responsable de la actividad debe efectuar una **supervisión** continua, verificando que se hayan cumplido las tareas asignadas, hasta lograr la total preparación de la actividad.

¿Se ha verificado, antes de iniciar la actividad, que todo está listo?



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

# 4

## Desarrollo y evaluación de actividades

### y seguimiento de la progresión personal

El desarrollo de una actividad pone en marcha nuestro plan y es una fiesta para los niños.

Dirigentes y guidoras hicieron un diagnóstico de la Manada y fijaron el énfasis para el nuevo ciclo de programa, preseleccionaron actividades y prepararon la propuesta que presentaron a los lobatos. Los niños seleccionaron las actividades que deseaban hacer durante el ciclo y el equipo de animadores adultos, respetando esa decisión, organizó las actividades seleccionadas en un calendario, diseñó las actividades y, con la ayuda de los niños cuando era posible, preparó las actividades que iniciaban el ciclo de programa.



### ¡Y ahora es el momento de poner el plan en acción!

El desarrollo y la evaluación de actividades constituyen la fase central del ciclo de programa, lo que comprenderá varias semanas y para su realización es recomendable seguir el calendario lo más fielmente posible.

Cada actividad deberá ser una fiesta que entusiasme y convoque a los niños, de manera que vivan experiencias que los conduzcan progresivamente al logro de sus objetivos personales.

## El desarrollo de una actividad comienza verificando si todo está preparado

A medida que se acerca la realización de una actividad, y con una anticipación que dependerá de las características de ésta, es necesario verificar que todo esté preparado: **responsables, motivación, lugar, fases, variantes y materiales.**

También es conveniente comprobar si dirigentes y guidoras conocen bien la actividad, lo que les permitirá explicarla con claridad, responder las consultas de los niños y evitar sorpresas o situaciones incontrolables.

**La verificación de tareas anterior a un campamento prolongado –que en sí mismo reúne muchas actividades medianas y pequeñas– debiera hacerse constantemente en las semanas y días previos, y en ella participan niños, dirigentes y guidoras, padres y terceros que colaboran.**

Ayudado en su experiencia, el equipo de animadores adultos de tu Manada podría construir su propia "lista de chequeo", que le permitiría revisar de manera rápida y completa si todo está oportunamente dispuesto, sin que nada se le escape. Una lista similar se podría construir para todas las actividades que están relativamente estandarizadas.

Al desarrollar una actividad todos los dirigentes y guadoras participan, colaboran y se involucran de distintas formas en su resultado ayudando así en el éxito de la actividad, ejercitando el trabajo en equipo y demostrando a los niños que lo que se está haciendo es importante. No se trata de que todos hagan las mismas cosas al mismo tiempo, sino de que cada cual asuma las funciones que se le han asignado y, especialmente en las actividades de larga duración o de mayor complejidad, alternen entre sí la responsabilidad por la ejecución de distintos aspectos o fases de una misma actividad.

## Dirigentes y guadoras participan como equipo

Al destacar el funcionamiento en equipo queremos advertir, entre otras cosas, que no es buena costumbre que un animador adulto desarrolle una actividad solo con los niños, mientras los demás desaparecen para atender otros asuntos, se encierren a preparar "lo que sigue" o simplemente descansan. Igualmente recordamos que en el equipo de dirigentes y guadoras las funciones se distribuyen por igual, y que no es sano que algunos gocen de licencia para dirigir a distancia, no asumir tareas duras, participar en las actividades cuando puedan, llegar atrasados o levantarse tarde en campamento.

Muchas veces estas circunstancias se originan en privilegios de rango que en algunos Grupos Guía y Scout se estiman corresponderle a ciertas personas. Esa interpretación es impropia, ya que en el equipo las personas asumen funciones diferentes con distribución igualitaria y equivalente del trabajo, no existiendo jerarquización que origine privilegios de ningún tipo.



**El funcionamiento en equipo no debe disminuir la responsabilidad de quien está a cargo de la actividad, que siempre debe velar para que se mantenga dentro de sus objetivos y márgenes. Esto puede ser más difícil en las actividades que contienen momentos de gran despliegue físico, pero la colaboración de varios dirigentes y guadoras permitirá apoyar a los niños que lo requieran y mantener el dominio de la situación.**

## La disciplina y el orden se asumen y se viven libremente

En el Movimiento Guía y Scout el orden y la disciplina no se imponen ni se fuerzan y –aunque esté demás decirlo y solo sea para recordarlo– se descarta como contrario a su naturaleza el uso de todo tipo de violencia física o psicológica, al igual que la aplicación de cualquier castigo o sanción que menoscabe o degrade a los niños, ante los demás o ante sí mismos. El orden y la disciplina son asumidos y vividos porque resultan naturales y evidentes, como una necesidad de la vida en común, de las cosas que se hacen y de la vivencia espontánea de la Ley y la Promesa. La riqueza del clima educativo propicia un ambiente grato de relaciones estrechas, espontáneas y respetuosas, en el que prácticamente no es necesario ocuparse en insistir ante los niños en "lo que no pueden ni deben hacer".

Si a pesar de lo dicho, contra todo lo que sería deseable y después de haber agotado otros mecanismos, el espíritu que anima a la Manada no se manifestara en una disciplina espontánea que todos cumplen, podría ser conveniente establecer temporalmente algunas normas. Para ese caso, hay que considerar lo siguiente:



Dirigentes y guidoras deberán promover normas consensuadas, que fomenten la sana convivencia, propuestas incluso por los propios niños. Si los Viejos Lobos sugieren algunas, deberán asegurarse que los niños entiendan el porqué de esas normas.



Una vez acordadas, guidoras y dirigentes confirman que todos las entienden claramente, si es necesario las recuerdan cada cierto tiempo y en su oportunidad las comunican de manera simple a quienes ingresan a la Manada.



Tampoco es conveniente derivar en un ambiente permisivo, en que bajo el pretexto de mantener buenas relaciones, el orden y la disciplina se convierten en un asunto optativo. Sin embargo, nunca debe olvidarse que los niños son niños, y que la mayoría de sus reacciones y formas de comportamiento son propias de la edad y no constituyen deliberadas violaciones a la norma.



Por muy grave que nos parezca una situación de incumplimiento, nunca debiéramos perder la paciencia o actuar impulsivamente. Siempre será desmedida una reacción que se manifiesta en un momento de ofuscación. En la Manada dirigentes y guidoras no están solos y se debe recurrir al equipo cuando se necesita apoyo y contención para desarrollar nuestras responsabilidades.



En los casos en que sea inevitable hacerle ver a un niño su conducta poco apropiada, el mejor camino es el diálogo, en que se explica claramente, con bondad y firmeza, la importancia de vivir de acuerdo a algunas reglas y respetar las normas que el grupo ha establecido. A ningún niño se le debe señalar en público el incumplimiento de alguna norma, ni deben asignarse tareas rutinarias de la Manada como reparación por alguna conducta inadecuada. Aun cuando para algunos esas tareas puedan parecer desagradables, deben ser vistas como una contribución voluntaria al servicio del bienestar común y no como una labor penosa reservada "para los que no se portan bien".



Detrás de toda conducta inadecuada que se reitera o persiste, habitualmente hay una causa que la genera. De ahí que el diálogo con el niño debe buscar la causa más que corregir la conducta. En los casos más complejos, cuando se percibe que la situación se genera en ambientes externos a la Manada, se debe conversar con los padres y actuar en sintonía con ellos.



Debemos recordar en todo momento que somos "hermanos y hermanas mayores" que queremos lo mejor para nuestros hermanos menores, por lo que orientamos, protegemos y corregimos sin castigar. Muchas veces tendremos mayores logros si nos enfocamos en las conductas positivas coherentes con nuestras normas de convivencia y con la Ley de la Manada.

Tan pronto como la riqueza del clima educativo haga innecesario el mantenimiento de normas preestablecidas, los animadores adultos dejarán de referirse a ellas y retornarán a su regulación espontánea, como ya se describió.

Así como estamos preocupados de orientar y corregir, también debemos estar atentos a felicitar, estimular y reconocer las conductas positivas y los cambios en la dirección previamente acordada. Los niños deben saber que sus esfuerzos son reconocidos y generan cambios positivos en la convivencia dentro de la Manada.

## La motivación desata la participación y siempre es necesaria

Como los niños seleccionaron las actividades, lo más probable es que estén entusiasmados al momento de iniciar alguna de ellas. De todas maneras, la motivación siempre será necesaria ya que los intereses de los niños varían con rapidez y entre el momento en que se efectuó la selección y aquel en que se inicia la actividad pueden haber cambiado las circunstancias.

De ahí que la motivación, que determina la fuerza con que los niños se entregan a la acción, no solo **procede en los momentos previos a una actividad**, sino que **comienza mucho antes**, de distintas formas, especialmente en las actividades de mediana y larga duración, creando un ambiente que mantenga las expectativas en espera del momento en que se desarrollará, y se realiza también **durante el desarrollo de la actividad**, reforzando el entusiasmo, la confianza en sí mismos y la tolerancia a la frustración.



Por esas razones es conveniente disponer previamente de distintas formas de motivar una misma actividad y estar preparados para aplicarlas en diversos momentos.

## Realizar una actividad es una fiesta para todos

Para que la actividad produzca experiencias personales debe ser una fiesta y para que cada niño la considere así, es necesario resguardar algunos aspectos:

- Todos los niños deben tener algo interesante que hacer en la actividad y nadie puede quedar apartado mientras el resto de la Manada se divierte y participa. Una actividad tiene actores y no espectadores.
- Paralelamente, debe respetarse el carácter voluntario de la participación en una actividad. Si en un momento determinado un niño no quiere sumarse, su voluntad debe respetarse. Sin embargo, también será bueno observar y conversar con el niño para averiguar qué está pasando.

Aunque todos entiendan que el resultado de la actividad es importante, dirigentes y guías deben promover el interés por vivir y disfrutar el proceso, con independencia del resultado que se obtenga. Esto contribuirá paulatinamente a que se aprenda a tomar interés en la vida por sí misma y a desarrollar una cierta estabilidad personal que no depende de éxitos y fracasos.

Hay que estar atentos a la integridad física de los participantes. Los niños en esta edad pueden desplegar una gran cantidad de energía en poco tiempo, pero como no controlan su gasto energético, también pueden agotarse repentinamente si la demanda de esfuerzo se mantiene durante períodos muy prolongados. Si en la Manada hay niños con necesidades especiales, se les deberá prestar una atención particular y continua. Algo similar puede decirse respecto de la integridad emocional. Hay que poner extremo cuidado en que no se humille a los que pierden o no lograron los resultados esperados, como tampoco en que se aparte a los de ritmo más pausado o se postergue a aquellos que la mayoría considera menos simpáticos.



## Los animadores adultos mantienen “el ritmo” de una actividad

Las actividades se desarrollan de acuerdo a un determinado ritmo. Dirigentes y guías, y especialmente quien esté a cargo de la actividad, son los responsables de mantener el ritmo. Veamos los alcances de este concepto:

La actividad puede comenzar un poco fría, pero poco a poco entrará en calor. Para aumentar su temperatura se puede incluir una motivación adicional, pero lo que más ayudará a que adquiera ritmo es la actitud del animador adulto que está a cargo, quien no debe rendirse fácilmente si en el primer momento no se genera un fuerte entusiasmo en los niños. La energía también es contagiosa.

Para manifestar ese entusiasmo contagioso no es necesario armar un gran bullicio o que los animadores adultos se conviertan en una atracción de primer plano. Por el contrario, la mayoría de las veces impulsarán con serena persistencia, como si no estuvieran presentes, “desapareciendo” y “reapareciendo” cada vez que sea necesario. Presente en todo momento, pero permitiendo a los niños expresarse.

En los momentos en que los animadores adultos “reaparecen” y cada vez que toman contacto con los niños para apoyar, aclarar o animar, deben evitar el exceso de dirección. No es posible dirigir, orientar o resolver todos los aspectos de una situación. Hay que dejar que los niños vivan los problemas que se les presentan; solo así encontrarán soluciones por sí mismos.



Hay que evitar los espacios muertos, los que generalmente se producen por falta de preparación. Cuando obedecen a circunstancias imprevistas, hay que introducir modificaciones y refuerzos que permitan superar el problema que interrumpió el ritmo. Con ese objeto, siempre es conveniente tener a mano acciones alternativas, como una actividad sorpresa, un juego de evaluación, una variante de la misma actividad que se está desarrollando, una danza, una canción o simplemente otra actividad.



En las actividades que ocupan todo el tiempo destinado a una reunión habitual y en aquellas que son más pasivas, aun cuando no se produzcan espacios muertos, es recomendable intercalar cantos, danzas, aplausos, bailes y otras actividades que impliquen movimiento y que permitan a los niños soltar energía y recuperar su capacidad de estar atentos.



La intervención en la actividad de una persona ajena a la Manada, como un especialista que facilita el aprendizaje de una determinada técnica, debe tener lugar en el momento previsto e insertarse en el contexto, evitando interrumpir el ritmo de la actividad. Para eso, las personas que prestan estos servicios deben conocer con anterioridad su papel, saber que no pueden convertir su colaboración en un espectáculo aparte y recordar que son los dirigentes y las guidoras quienes ejercen la autoridad en la Manada.



No se debe abandonar una actividad ante el primer fracaso, pero hay que aprender a reconocer el momento en que, a pesar de todas las motivaciones y refuerzos empleados, la actividad no da para más y lo adecuado es ponerle término.



Es conveniente que el interés de los niños en la actividad se mantenga alto cuando está próxima a finalizar. Si no concluye en un momento preciso y pudiera prolongarse indefinidamente, es recomendable ponerle término antes que se pierda el interés. Esto permitirá renovarla en una próxima oportunidad, tal cual o introduciendo variantes.



**Las actividades al aire libre, como excursiones y campamentos, tienden a desarrollarse con mayor lentitud que aquellas que tienen lugar en el cubil. De ahí que al momento de planificarlas hay que tener presente que en un mismo lapso permiten hacer menos cosas y que su ritmo es diferente.**

Algunas tareas simples que se repiten todas las semanas pueden asignarse a las seisenas por turnos, lo que facilita el aprendizaje de habilidades, desarrolla actitudes de servicio y responsabilidad, y contribuye al ritmo de la reunión al no tener que estar insistiendo constantemente en su realización. El aseo del cubil, la preparación de la bandera para el izamiento, el mantenimiento de los equipos o el orden de los muebles, por ejemplo.

## Hay que ser responsable y cuidar los bienes

Para merecer la confianza de otros e incrementar los recursos materiales de la Manada, debemos ser cumplidores, es decir, devolver los materiales a tiempo y en óptimas condiciones, cuidar los espacios que nos facilitan para reunirnos o acampar y mantener en excelente estado nuestros equipos. Lo mismo vale para el respeto a las horas de salida y llegada de excursiones y campamentos y para el cumplimiento de los horarios de las reuniones.

Por otra parte, un animador adulto siempre es el primero en llegar para estar presente en todo el tiempo previo a la apertura de la reunión. Esto da confianza a los padres de los niños que llegan anticipadamente, disminuye los riesgos y convierte un tiempo de potencial ansiedad y aburrimiento en una oportunidad para compartir y conocer a los niños. Lo mismo respecto del tiempo que transcurre con posterioridad a la reunión en relación a los niños que están esperando que los pasen a buscar o que por cualquier otro motivo permanecen en el local. Siempre un dirigente o una guiadora será el último en irse después que todos los lobatos han regresado a sus casas.

A los animadores adultos scouts que no cumplen estas condiciones las puertas se les cierran. Lo grave es que no solo se cierran para ellos, lo que sería justo, sino que también para el Movimiento Guía y Scout, que se perjudica a causa de su irresponsabilidad, y principalmente para los niños que ven limitadas las alternativas que esa Manada puede ofrecerles.

## Ojo con la salud y la seguridad

En toda actividad se esconden riesgos y es tarea de dirigentes y guiadoras prevenirlos y estar preparados para la eventualidad que se transformen en accidentes. El equipo, los materiales, el itinerario de una excursión, los medios de transporte, el tipo de actividad, el lugar en que se desarrolla, la ubicación de la cocina, el manejo del fuego, los alimentos que se consumen, la vestimenta que recomendamos a los niños, la ubicación de las carpas... todo lo que hacemos y todos los medios que utilizamos contienen un riesgo y pueden ser causa de enfermedad o accidente, por lo que deben recibir una atención cuidadosa, coincidente con nuestra preocupación por la seguridad de los niños.



## **Algunas recomendaciones clave, útiles en cualquier situación y ambiente, que deben ser conocidas y seguidas por los animadores adultos:**

### **Prevenir**

se debe emplear un tiempo en imaginar y detectar las potenciales situaciones de riesgo que están implícitas en todas las acciones que se desarrollan, identificando las conductas que minimizan ese riesgo y estableciendo claramente los límites.

### **Informar**

todos deben conocer los riesgos existentes de una manera clara y directa, inhibiendo las conductas peligrosas. Cuando corresponda, debe agregarse un sistema de anuncios y señales.

### **Mantener la prevención y la información**

la actitud de prevención debe ser constante, la información sobre el riesgo debe reiterarse continuamente y la señalización debe conservarse en buen estado.

### **Estar preparado para socorrer con efectividad**

si a pesar que se mantuvieron constantes las medidas de prevención e información, se produce un accidente o situación de riesgo, hay que estar preparado con anterioridad para:

- saber qué se hará en ese caso;
- tener la disposición inmediata en el lugar de los elementos que se necesitan para socorrer; y
- conocer qué medidas se tomarán para que la acción de socorro no deje al descubierto otras áreas potencialmente peligrosas.

Cada equipo de dirigentes y guadoras debe cumplir rigurosamente las normas anteriores en relación con las actividades que desarrolla su Manada, capacitarse en primeros auxilios y prevención de riesgos, y mantenerse constantemente alerta en relación a cualquier situación que comportara un potencial peligro. Es tarea de los animadores adultos reconocer en sus actividades y en el ambiente en que éstas se desarrollan estas posibles situaciones riesgosas y, como primer paso, tomar las medidas básicas que están más cercanas a su área de gestión.



**A continuación, y sabiendo que no se agotan aquí, hemos incluido un punteo de cuidados básicos que deben tenerse en cuenta en diferentes situaciones o en relación a algunos temas específicos:**

### **Equipo y materiales**

- Mantener las cajas de materiales en buen estado, sin roturas de latas o alambres que sobresalgan.
- Impedir que los niños utilicen herramientas que todavía no están en condiciones de manejar. Por ningún motivo hachas, cuchillos, cortaplumas.
- Ni adultos ni niños deben trasladar bultos que superen su capacidad de carga o les obstaculicen la vista.
- Las carpas deben guardarse limpias y reparadas y revisarse periódicamente para mantenerlas en buen estado.

## Transporte

- Los vehículos que se utilicen deben estar en buen estado, con su documentación en regla y ser conducidos por personal idóneo.
- Contar permanentemente a los niños.
- En los viajes todos deben ir sentados y con cinturones de seguridad.
- Subir y bajar de los vehículos debe hacerse en orden, bajo la supervisión de un dirigente o una guiadora.

## Alimentos

- No guardar alimentos en las mochilas o en las carpas en que se duerme.
- Verificar la fecha de vencimiento de los alimentos y no consumirlos si han caducado.
- Utilizar siempre agua potable.
- Mantener los víveres en lugares frescos y secos, en sistemas de frío los que lo requieran y todos fuera del alcance de animales e insectos.

## Vestimenta

- Los animadores adultos recomiendan la ropa adecuada según lugar y época del año.
- Los niños no permanecen con la ropa o los zapatos húmedos, no soportan cambios bruscos de temperatura ni frío prolongado.
- Cada niño prepara su mochila, sabe dónde está cada cosa y se maneja con autonomía.
- Siempre se dispone de una muda de ropa seca y limpia.

## Salud y medicamentos

- Disponer de un botiquín completo y revisar periódicamente la fecha de vencimiento de los medicamentos.
- Conocer el uso y dosis de los medicamentos disponibles para afecciones habituales, evitar la automedicación y los diagnósticos de personas sin la calificación profesional correspondiente.
- Un mismo dirigente o guiadora debe administrar los horarios y dosis de los medicamentos y llevar constancia de dicha administración.
- Conocer los síntomas de las enfermedades más frecuentes.
- Derivar a un médico o centro de salud ante cualquier síntoma que resulte desconocido o inusual.
- Manejar actualizadas las fichas médicas de los niños y viajar con ellas cuando se sale por más de un día.
- Si fuera posible, se debe contar con un vehículo que permita desplazarse con rapidez en caso de emergencia.

## Fuego y cocina

- Mantener la cocina de campamento en lugar estable y protegido del viento.
- Si hay fuego encendido siempre habrá un adulto que lo vigile.
- No se cocina dentro de una carpa y por ningún motivo se utilizan productos inflamables.
- Cerca del fuego debe haber agua suficiente para apagarlo con rapidez.
- No cocinan los niños, no acceden a la cocina ni manipulan utensilios cortantes.
- Nunca, por ningún motivo se juega con fuego.

## Baño recreativo

- Verificar previamente la seguridad del lugar donde se bañarán los niños.
- El baño se realiza en sectores delimitados y bajo la supervisión de dirigentes y guadoras.
- Es bueno tener un sistema de conteo rápido: baño en parejas, grupos pequeños supervisados por los animadores adultos.
- Dirigentes y guadoras saben nadar y al menos uno de ellos se ha capacitado como salvavidas.
- Los elementos de auxilio deben estar siempre disponibles.
- Cualquier actividad sobre embarcaciones requiere el uso obligatorio de chaleco salvavidas en perfecto estado.

Si no se dan estas condiciones, la excursión o campamento no puede contemplar como actividad el baño recreativo y se deben buscar otras formas entretenidas de jugar con agua para refrescarse.

## Seguridad al aire libre y en exteriores

- Cuidado con los cursos de agua torrentosos, las laderas empinadas, las quebradas abruptas, los árboles frondosos o de ramas quebradizas.
- Cuidado con animales o insectos agresivos, plantas venenosas o que originan alergias.
- Retirar de los lugares de juego objetos que sobresalgan de la línea de construcción, estén ubicados a baja altura o se apoyen sobre las paredes.
- La basura orgánica debe acumularse en un depósito cerrado y luego transferirse a un lugar apropiado.
- Si se instalan letrinas, hacerlo hacia donde va el viento después de pasar por el campamento, ligeramente retirado pero de fácil acceso, con iluminación nocturna y con un sistema periódico de aplicación de productos de limpieza.
- Si se entierra en el lugar del campamento, debe hacerse a la profundidad que corresponda al tipo de suelo y tratarse de manera que se integre al subsuelo sin contaminar.

## Prevención de abusos

- Si un adulto se reúne a solas con un menor debe hacerlo a la vista de otros adultos.
- Los niños deben saber que pueden cuestionar los comportamientos que no les gustan o que los hacen sentir incómodos.
- Tomar en serio la manifestación de los niños sobre sus inquietudes y temores.
- Eliminar toda connotación sexual en la relación entre adultos y niños, incluidos contenido y lenguaje.
- No prometer ni solicitar a un niño que se mantenga en secreto una situación conversada.
- Actuar de inmediato ante situaciones de maltrato o abuso y denunciar los hechos ante quienes corresponda.
- No restar importancia al abuso ni permitir que las acusaciones, sospechas o dudas sobre situaciones de abuso no se denuncien o se dilate su atención.
- No realizar ningún ritual o ceremonia de iniciación que incluya cualquier acción en detrimento de la salud física, psicológica y emocional de los niños.

## Las actividades se evalúan durante su preparación, desarrollo y a su término

Evaluar una actividad consiste primero en **observar y acompañar su proceso de preparación y desarrollo** para saber si se puede mejorar; y luego, una vez realizada la actividad, **analizar sus resultados** para saber si se lograron sus objetivos.

Se reitera que los **objetivos de una actividad** son diferentes de los **objetivos educativos personales**, los que se refieren a las conductas que cada niño se ha propuesto lograr transcurrido un cierto tiempo y que se tratan en el siguiente capítulo.

## Para lograr una evaluación confiable se necesitan objetivos escritos

Para poder evaluar una actividad es primordial, como lo señalamos con anterioridad, que a ésta se le hayan fijado objetivos y que esos objetivos consten por escrito. Si no hay objetivos, la evaluación no se podrá hacer; y si no están escritos, la evaluación será ambigua, ya que cada cual entenderá cosas distintas de lo que se esperaba con la actividad. Si los objetivos están difusos, la tendencia será reducir la distancia que los separa de los resultados efectivamente logrados, abultando el nivel de logro y originando falsas conformidades.

Las **actividades variables**, debido a sus diferentes propósitos y contenidos, deben tener sus objetivos **formulados por escrito**.

### Se exceptúan:

Las *actividades instantáneas*, que dado su carácter sorpresivo carece de sentido escribir sus objetivos;

las *especialidades*, en que los objetivos pueden o no ponerse por escrito, dependiendo del criterio del respectivo animador adulto o monitor y del acuerdo a que éstos hayan llegado con el niño.

Las **actividades fijas**, en cambio, debido a su contenido casi siempre homogéneo y a su realización bastante estandarizada, **en su mayoría no necesitan que sus objetivos se formulen por escrito**. Es el caso de las reuniones semanales habituales, los juegos, las narraciones, los cantos, las danzas, las ceremonias y otros similares.

Sin embargo, **existen excepciones**, que para permitir su evaluación, debieran expresar sus objetivos por escrito:

Los *campamentos* y *cacerías*, que aunque son actividades fijas, pueden realizarse con contenidos muy diversos; y

la *Flor Roja*, que si bien tiene una estructura relativamente fija, puede centrarse en temas diferentes.



## Las actividades se evalúan por observación

La manera de evaluar las actividades en educación no formal es por observación. Los niños, los dirigentes, las guidoras, los padres u otras personas que evalúan, participando en la actividad, observan todo lo que ocurre, tanto en sus detalles como en sus aspectos generales. Para observar utilizan distintos medios: miran, escuchan, analizan, comparan, sacan conclusiones.

Incluso hasta aquellas actividades que pretenden lograr un conocimiento técnico determinado es posible evaluarlas de esta forma. Por ejemplo, si las personas aparecen en las fotografías sin sus cabezas o con sus pies cortados, es posible deducir que los niños no conocen o no saben aplicar las normas sobre encuadre fotográfico.

La evaluación por medición, tan propia de la educación formal, es muy poco aplicable en la Manada. Como el Movimiento Guía y Scout procura desarrollar la capacidad de pensar e innovar antes que la adquisición de habilidades o conocimientos específicos, el uso de la medición como herramienta de evaluación será muy restringido. Además, para obtener información sobre el logro de actitudes, la evaluación por medición presta poca utilidad, ya sea en la Manada o en la misma educación formal.



# ¿Cuándo se evalúa una actividad?



## Antes y durante la actividad

Es recomendable evaluar tanto la preparación como el desarrollo. Es imprescindible hacerlo en aquellas actividades de larga y mediana duración que comprenden varias fases. Lo más frecuente será que este tipo de evaluación sea hecha solo por dirigentes, guidoras y los terceros que intervienen como apoyo.

En este caso, la evaluación busca determinar si es necesario introducir correcciones o refuerzos. Si durante su preparación no se atienden todos sus aspectos, habrá que insistir en que se verifique la Hoja de Ruta. Si durante su desarrollo los niños no están participando, tendremos que encontrar la forma en que lo hagan; si se está alargando demasiado, habrá que apurar su desarrollo; si no se observa mucho interés, se requerirán motivaciones adicionales; si está derivando a otros intereses no previstos, ver si se puede convertir en dos actividades paralelas.

Para que operen las rectificaciones sugeridas por esta evaluación, los animadores adultos deben tener flexibilidad, imaginación y disposición a introducir rectificaciones.



## Al término de la actividad

Es recomendable que todas las actividades sean evaluadas a su término. Incluso las más breves pueden tener una evaluación tan breve como la actividad misma.

En ella, niños, dirigentes y guidoras comparten opiniones sobre lo realizado y también podrían intervenir otras personas que hubiesen participado en la actividad.

Para los niños es una evaluación general, en la que siempre se refieren a la organización, desarrollo y resultados de la actividad; y excepcionalmente a su propia participación, a la de sus compañeros y a la de los animadores adultos. Por su parte, dirigentes y guidoras escuchan la opinión de los niños, comparten con ellos sus reflexiones y sacan conclusiones en conjunto.

También es una buena oportunidad para que el equipo de animadores adultos analice su desempeño y examine el cumplimiento respecto de las funciones asignadas para el desarrollo de la actividad.

En algunas Manadas este momento de evaluación se denomina *Reunión del Dhak* –recordando así el árbol en que Mowgli y Hermano Gris se reunían a planificar sus estrategias– y, como hemos dicho respecto de algunas otras estructuras formales dentro de la Manada, no es una reunión de excesivos formalismos y su único objetivo es recoger la opinión de los niños sobre aspectos generales de una actividad. Es un encuentro flexible, sencillo y breve, que puede realizarse tanto al término de la actividad como al final de una reunión o de un día de actividades.

# ¿Quién evalúa una actividad?

Varios "agentes", de distintas formas, en momentos diferentes, participan en la evaluación de una actividad.



## **El propio niño, refiriéndose a su participación**

Cada niño, de manera personal, con sus propias palabras y conceptos, en forma breve y espontánea, opina ante la Manada o ante su seisena sobre su participación individual en la actividad.

En las actividades de larga duración, es conveniente que todos los integrantes de la Manada expresen su autoevaluación. En las de mediana duración, es suficiente que la manifiesten aquellos que lo deseen; y en las actividades cortas, no es necesaria.

Esta evaluación se produce al término de una actividad, pero ocasionalmente podría darse durante su desarrollo, como es el caso de una actividad de larga duración que ha sido preparada con todo interés y que no está resultando de acuerdo a lo esperado. La autoevaluación de todos los participantes podría ayudar a levantarla.



## **Todos los niños de la Manada, refiriéndose a la actividad, y ocasionalmente a la participación de sus compañeros y de dirigentes y guadoras**

En una conversación espontánea, reunidos en Manada, por seisenas o por grupos especiales –siguiendo a la evaluación anterior cuando aquella tuvo lugar o iniciando un pequeño proceso de evaluación– los lobatos se refieren a la actividad en general e indican su nivel de satisfacción.

El tiempo que se dedique a esta evaluación debe ser proporcional a la trascendencia de la actividad y al tiempo empleado en ella.

Ocasionalmente, esta evaluación puede considerar el trabajo de los animadores adultos, lo que desde luego será muy importante para obtener información valiosa sobre la forma en que los niños los perciben. Excepcionalmente, en un ambiente de respeto y referido a aspectos que los compañeros pueden cambiar, los niños pueden referirse a la participación de sus compañeros en la actividad.

## **Dirigentes y guidoras, con relación a los resultados de la actividad y a su propia participación en ella**

La evaluación de los animadores adultos nunca puede faltar y se expresa en dos momentos y formas diferentes:

Junto con la evaluación de los niños y entremezclada con ella, apoyando, complementando o matizando opiniones o aspectos no mencionados, procurando decir lo que no se ha dicho y evitando intervenir para corregir las opiniones de los niños.

Durante una reunión del equipo de dirigentes y guidoras, en que puede analizarse tanto la actividad misma como la participación de los niños y finalmente el cumplimiento de sus propias funciones dentro de la actividad. Como también se trata de una autoevaluación de los animadores adultos, no es recomendable que esta modalidad incluya la participación de los niños.

## **Los padres, con referencia a la actividad y a las reacciones de sus hijos**

Aunque este tipo de evaluación puede ser útil, no es frecuente que los padres intervengan en las actividades. Tendrán algo que decir sobre su evaluación en aquellas actividades en que hayan participado o colaborado, después de haber observado el impacto producido en sus hijos por una actividad de larga duración o cuando los niños han debido realizar parte de la actividad en sus hogares y los padres han tenido la ocasión de observar lo que hacen.

Esta evaluación puede suceder durante el desarrollo de una actividad, pero será más frecuente a su término y, según los casos, en reuniones generales en que también participan los niños o en encuentros informales con dirigentes y guidoras, en los que además será posible hablar de las reacciones de los propios hijos.

## **Otras personas, que solo se refieren a la actividad**

La evaluación por otras personas solo es posible cuando ellas han intervenido en la actividad, como la evaluación de un especialista que participó en una actividad que supone el aprendizaje de un conocimiento determinado; o de un profesor, cuando la actividad involucró a la escuela.

La evaluación de estas personas se referirá siempre al desarrollo y resultado de la actividad y se expresará generalmente al término de ella, con excepción de las actividades de larga duración, en que su opinión puede ser muy útil durante su ejecución, con el objeto de introducir correcciones o modificaciones.



# La evaluación de una actividad

## y la evaluación del crecimiento personal de los niños

Como lo hemos dicho en varias oportunidades, la evaluación de la actividad y la evaluación de los objetivos de desarrollo de los niños tienen distinto propósito, contenido y forma. Sin embargo, y como es lógico, **ambas se nutren de una misma observación.**

Al observar el desarrollo de una actividad, es imposible no ver al mismo tiempo la forma en que se desempeña un determinado niño y comprobar los cambios que ha experimentado. A través de esta observación guadoras y dirigentes acumulan información sobre el desarrollo de los niños, lo que les permite acompañarlos y apoyarlos durante el ciclo de programa. Al final del ciclo, la información obtenida y el acompañamiento realizado permiten llegar a conclusiones sobre el logro de los objetivos personales de los niños, lo que el dirigente o la guadora encargada de su seguimiento compartirá con él.



**Entonces, si bien estas evaluaciones son diferentes, ambas aprovechan la misma observación y se desarrollan en paralelo.**

### 5

## Conclusiones de la evaluación de la progresión personal y entrega de estímulos

Aunque la evaluación de la progresión personal de los niños es parte del ciclo de programa, dada su relevancia y la atención que requiere por parte de los animadores adultos, hemos estimado más apropiado analizarla en un capítulo separado de este Manual.

capítulo **10**

# Evaluación de la



# progresión personal

# La evaluación de la progresión personal es un proceso que forma parte del clima educativo de la Manada

Cuando hablamos de *progresión personal* nos referimos al **avance o progreso que un niño logra paulatinamente en la obtención de las conductas previstas en los objetivos que corresponden a su rango de edad y que él ha convertido en sus objetivos personales**. Como este progreso comprende todos los aspectos de su personalidad, debe entenderse en un sentido amplio, incluyendo las ideas de crecimiento y desarrollo. Estos dos conceptos afines, si bien tienen matices que los diferencian, en este Manual han sido empleados, sin mayores distinciones, como sinónimos de progresión personal.

A medida que se observa el desarrollo de una actividad, como se explicó en el capítulo anterior, es inevitable apreciar la forma en que se desempeñan los niños y comprobar los cambios que experimentan. De ahí que el acompañamiento de la progresión personal sea un proceso continuo que forma parte del clima educativo de la Manada y que recoge y acumula información, lo que permite mejorar la participación del niño en la Manada, elevar el nivel de logro de sus objetivos y determinar el grado de identificación o discrepancia existente entre su conducta y los objetivos personales que se ha propuesto.

El acompañamiento de la progresión es, entonces, un proceso inserto en la vida de la Manada, que se nutre de todo lo que allí ocurre y que transcurre junto con ella.

**Como dijimos con anterioridad, los objetivos personales consideran la totalidad de la vida de los niños, la que comprende una gran variedad de actividades que no están conectadas con la Manada. Si bien no se trata de evaluar cada una de esas actividades, sí es importante conversar sobre las vivencias que éstas generan y conocer los efectos que ellas producen en los niños, por lo que deben ser consideradas de un modo general durante el acompañamiento y al momento del cierre del ciclo de programa, cuando se sacan conclusiones respecto de la progresión personal.**



# El desarrollo de un niño se acompaña y se evalúa observando

Los objetivos educativos de la Manada, que en su momento cada niño personaliza, proponen lograr conductas que se refieren a la obtención de un conocimiento (saber), a la interiorización de una actitud (saber ser) o a la adquisición de una habilidad (saber hacer). En algunos casos es fácil distinguir o separar estas conductas entre sí, pero generalmente están entremezcladas y casi siempre una misma conducta comprende esos tres aspectos.



De ahí que el desarrollo armónico de un niño, conformado por tantos componentes subjetivos que admiten una amplia diversidad, es un asunto que solo podemos evaluar por observación.

Algunas dimensiones de ese desarrollo, como el aumento de la masa corporal o la adquisición de un determinado conocimiento, son posibles de medir, pero hacerlo de esa manera nos conduciría al manejo de instrumentos enteramente ajenos al ambiente de la Manada, obligaría a que dirigentes y guías dispusieran de conocimientos que no necesariamente deben tener e implicaría el riesgo de derivar en una obsesión por evaluaciones calificativas o numéricas de dudosa utilidad en nuestra tarea. Se debe aceptar que en educación no todo es posible medir.

El hecho que un animador adulto sea médico o profesor, circunstancia que podría habilitarlo para practicar profesionalmente las mediciones que hemos puesto como ejemplo, no cambia absolutamente en nada la situación, ya que el método no varía en función de las profesiones de los animadores adultos.

La observación del crecimiento se produce en todos los momentos de la vida de la Manada y por medio de todas las formas que este mismo quehacer provee. A cada momento los niños entregan señales que permiten a los animadores adultos percibir la manera en que naturalmente se desarrollan y progresan hacia el logro de sus objetivos.

**Debemos reiterar que la tarea de dirigentes y guías consiste en contribuir al desarrollo de los niños colaborando con los otros agentes educativos, pero no asumiendo las funciones que a esos agentes corresponden.**

**Por ejemplo, podemos observar que un determinado niño presenta dificultades para mantener hábitos de alimentación apropiados y a través de las actividades que realiza la Manada mucho podemos hacer para ayudar a resolver esa situación, pero son los padres quienes tienen la responsabilidad final por la superación de esa dificultad.**

**Igual situación respecto de los conocimientos específicos sobre una materia determinada, cuya medición, cuando es posible y útil, corresponde a la escuela, no obstante que en la Manada podamos observar el grado de desarrollo intelectual de un niño y compartir nuestras inquietudes con los profesores.**

# Observando

## con tiempo y amor

El acompañamiento que proponemos y la evaluación por observación requieren de un ambiente especial, que no es otro que el clima educativo de la Manada: un ambiente simpático, lleno de cosas interesantes por hacer y de estímulos para que los niños se manifiesten; y, a la vez, una atmósfera cálida y sincera, en que niños, dirigentes y guadoras mantienen relaciones potentes, cercanas y profundas y confían plenamente entre sí, sin temor a compartir asuntos personales.

Para eso los animadores adultos necesitan cultivar ciertas cualidades, como visión, dedicación, paciencia, respeto, amor.

**Se requiere una cierta visión** que permita darse cuenta de la importancia de la tarea educativa en que se está comprometido en todo su alcance y profundidad. Acompañar a un niño en su crecimiento no es algo trivial, es un privilegio y una responsabilidad, de cuya magnitud y posibilidades hay que tomar conciencia. Educar es mucho más que evaluar el logro de objetivos o la obtención de ciertas conductas.

**Se necesita dedicación para conocer a los niños**, es decir, tiempo de calidad, sin prisas ni pausas. Tiempo para compartir con el niño durante las reuniones habituales de Manada, pero también para multiplicar y enriquecer los contactos, tanto en las horas de reuniones como fuera de ellas, con la familia, con sus amigos, visitando su escuela, conversando con sus profesores, practicando un deporte o afición común. Un tiempo que nos permita hablar de todo lo que hay que hablar, escuchar todo lo que se necesita escuchar, pensar en lo que hay que decir y decir lo justo, con oportunidad y respeto. Un tiempo para acompañar, ya que el proceso es tan importante como el resultado: no solo se trata de conocer si el niño alcanzó o no el objetivo, sino también de saber cómo lo alcanzó y cómo vivió ese proceso.

Por eso también **es necesaria la paciencia**.

No es posible sacar conclusiones permanentes de un acto aislado del que hemos sido testigos por accidente. Para formarse criterios válidos, sobre todo tratándose de personas, hay que conocer, mirar, escuchar, seguir, relacionar, acumular información, deducir con fundamentos.



Si queremos establecer lazos de confianza con los niños, los dirigentes y guidoras debemos **ser respetuosos** de sus procesos, ideas, proyectos. Solo si los niños perciben que serán tratados con respeto, estarán dispuestos a abrir su corazón a las opiniones y consejos de adultos que no forman parte de su familia. Un respeto activo, que no deje de decir lo que considera importante decir, pero que sepa hacerlo con la más absoluta consideración a la dignidad de los niños con quienes se interactúa.



**Por estas razones, la evaluación de la progresión personal debe ser entendida en todo momento como un **proceso de acompañamiento** que culmina en la revisión de los avances de cada niño.**

**Practicar un examen o aplicar un test, son asuntos que dependen del manejo de las habilidades técnicas respectivas. En cambio, acompañar constantemente a un niño en su desarrollo, es un tema de entrega generosa y voluntaria -a los niños y a la tarea- por el simple interés en ayudar, sin más argumento que el deseo de hacerlo. Y eso supone querer la felicidad de los demás tanto como la de uno, actitud que reconocemos como propia del amor.**

**Reiteramos que cada animador adulto debe asumir el seguimiento de la progresión personal de hasta un máximo de 6 niños. No es posible acompañar con efectividad la progresión personal si esa tarea debe hacerse respecto de un número mayor de niños.**

**Tampoco es apropiado que todos los dirigentes y las guidoras se encarguen de observar los avances de todos los niños de la Manada, esta práctica solo conducirá a apreciaciones generales, que bien pueden complementar una opinión fundada en antecedentes más sólidos, pero que por sí mismas son insuficientes para determinar el logro de objetivos.**

**Para que dirigentes y guidoras realicen su trabajo con efectividad, deben observar y compartir con el niño durante un tiempo relativamente prolongado. Como la información que acumulan es muy valiosa y representa un tiempo invertido, no es recomendable que los animadores adultos cambien, roten o se alternen en períodos de corta duración.**

**Por eso es recomendable que guidoras y dirigentes se mantengan en esa función por lo menos durante un año, pudiendo continuar en ella por más tiempo, a menos que existan causas que justifiquen su cambio. Al producirse un cambio, debe hacerse progresivamente, con mucha atención a los sentimientos del niño; y al reemplazante en esas funciones debe transferírsele toda la información acumulada, la que de manera resumida se ha puesto por escrito en la Guía de Rastros de la Manada.**

## Evaluar es acompañar, apoyar, animar, corregir, reforzar

El acompañamiento, como ya dijimos, es un proceso que no solo recoge y acumula información para determinar el grado de identificación o discrepancia existente entre la conducta de un determinado niño y los objetivos que hayan estado en su foco de atención para ese período. Por eso se trata de una evaluación *para el desarrollo* y no solo *del desarrollo*. También tiene por objeto mejorar la participación del niño en la Manada y elevar el nivel de logro de sus objetivos. De ahí que la evaluación es un acompañamiento que debe ser realizado de manera tal que eleve la autoestima del niño, retroalimentando su propio análisis en forma adecuada a su edad y en un lenguaje que le sea cercano, aun en los momentos en que se le señale un error.

Como hemos visto en los párrafos anteriores, es un proceso estrechamente vinculado al desarrollo de las actividades y al clima educativo de la Manada, por el cual se apoya, anima y refuerza.

Por el mismo motivo, decimos que es un **proceso constante** y no un acto que solo tiene lugar al final de un ciclo de programa. Por supuesto que sus conclusiones se determinan en ese momento, pero ellas son el resultado de un proceso que transcurrió junto con todas las actividades que forman parte del clima educativo de la Manada.



## ¿Cuándo se evalúa la progresión personal?

No obstante que se trata de un proceso constante, se producen algunos hitos que es necesario mencionar:



### **Al momento del ingreso de un niño, en que se determina su "nivel de entrada".**

Es la evaluación que se hace de un niño al ingresar a la Manada, durante su *período introductorio*, y en el cual, luego de la presentación de los objetivos y del diálogo que mantiene con el dirigente o la guiadora encargado, ambos se ponen de acuerdo sobre el nivel inicial de logro en que se encuentra respecto de esos objetivos. Este momento finaliza con la determinación de la etapa en que ese niño comenzará su progresión. Es conveniente tener en cuenta que el reconocimiento y estímulo que significa la entrega de una insignia de etapa, ocurre para cada niño, de manera personal, aproximadamente una vez al año.

Cada niño es diferente y su historia es particular. Por ello, la determinación de la etapa de progresión en que se ubicará es también personal, porque si bien se pueden dar algunas características generales, es frecuente que niños de edades similares presenten desarrollos diversos y, por lo tanto, comiencen su progresión personal en etapas diferentes.

En este mismo momento, y por diferentes razones, el niño puede dar mayor atención a un objetivo o "personalizar" otros redactándolos de una manera que le parezca más cercana. Pero eso no significa que los objetivos puedan seleccionarse o sea posible atender solo a algunos de ellos. Ya lo señalamos, la malla de objetivos propuesta para cada tramo de edad constituye una unidad coherente, por lo cual los niños dialogan con toda la propuesta.



### **Durante el desarrollo de un ciclo de programa, en que se recoge información sobre el avance del niño y se le acompaña, apoya y anima.**

Como al ingresar a la Manada el niño se incorporó de inmediato a las actividades, una vez terminado el período introductorio su participación en la vida común continúa normalmente.

En ese momento comienza a operar este acompañamiento, que "durante" el desarrollo del ciclo de programa recoge información, apoya al niño y, si corresponde, propone correcciones. Culmina con las conclusiones que se acuerdan al término del ciclo.

En este proceso de acompañamiento de la progresión del niño, para el dirigente y la guiadora será fundamental su Guía de Rastros de la Manada. En este cuadernillo podrá tomar nota de todo aquello que considere relevante y se relacione con la progresión personal de los niños que acompaña. También podrá encontrar consejos y recomendaciones para mantener la motivación y el acompañamiento.

Es importante destacar que si bien en esa Guía la información es escrita por un dirigente o guiadora, este registro "es propiedad" de la Manada, por lo que es necesario que permanezca a disposición de todo el equipo de animadores adultos a pesar de que los mismos se retiren de la Manada o dejen el Movimiento.



**Al término de un ciclo de programa, en que el proceso de evaluación obtiene conclusiones sobre los objetivos logrados por el niño durante el ciclo.**

Al finalizar un ciclo, de común acuerdo entre el dirigente o la guiadora y el niño, se determinan los objetivos que éste ha conquistado durante el ciclo, se entregan los autoadhesivos correspondientes a esos objetivos y el niño los pega en su Mapa del Lobato. Culmina con la fiesta de fin de ciclo y, si corresponde, se entrega también la insignia de una nueva etapa.



**Después del término de un ciclo, y durante los ciclos siguientes, en que se apoya la "permanencia" en las conductas logradas.**

El acompañamiento que deben realizar guiadoras y dirigentes no está enfocado únicamente a constatar que el niño logre un determinado comportamiento durante un ciclo, sino que lo apoya para que esa conducta permanezca en el tiempo, integrándola a su manera de ser.

## **¿Quién evalúa el crecimiento personal de un niño?**

Como hemos visto, el niño y los animadoras adultos que lo acompañan son los actores fundamentales de su proceso de evaluación, pero también hay otras personas que intervienen y cuyas opiniones se entrelazan. Examinemos con cierto detalle las distintas situaciones:



**El propio niño, que se autoevalúa.**

La evaluación por el propio niño, o autoevaluación, es la parte más importante del proceso de acompañamiento de la progresión personal. El niño examina en su Mapa sus objetivos personales, los confronta con la opinión que tiene de sí mismo y manifiesta el estado de avance en que estima que se encuentra.



Como resultado de esta confrontación, el niño debe ser capaz de reconocer en qué aspectos de su desarrollo es ahora mejor de lo que era hace unos meses y en cuáles necesita seguir esforzándose para mejorar.

Poco antes del término de un ciclo de programa, el dirigente o la guiadora encargado de su acompañamiento invita al niño a hacer esta autoevaluación y a conversar sobre los resultados en una reunión individual. Se promueve que con anterioridad el niño reflexione sobre el tema, lea los objetivos que se encuentran al reverso de su Mapa y, si lo desea, intercambie opiniones con sus amigos, papás o con quien estime conveniente.

Durante el proceso, en varias oportunidades y de una gran diversidad de maneras, sin necesidad de motivación, cada niño habrá tenido reflexiones y pensamientos críticos sobre sí mismo que pueden ser considerados como autoevaluaciones espontáneas. Con eso basta. No es conveniente durante el proceso promover ninguna otra autoevaluación, ya que no es atractivo ser presionado constantemente para autoexaminarse, cuidando no generar en el niño una obsesión.



## **Los demás niños de la Manada, que emiten opiniones sobre el avance de sus compañeros.**

La evaluación por los demás integrantes de la Manada, que normalmente se hará por seisena o grupo de amigos, es de carácter alternativo y siempre debe hacerse con posterioridad a la autoevaluación y antes de la última conversación del niño con el dirigente o la guiadora que acompaña su progresión. Este momento de intercambio de impresiones debe ser breve y no es recomendable efectuarlo en reuniones de toda la Manada, especialmente si se trata de Manadas numerosas.

Puede originarse de distintas maneras: • porque alguno de los niños la solicitó o hizo sentir que la necesitaba, lo que no será lo más frecuente; • porque la seisena o el grupo, con acuerdo de todos sus integrantes, decidió generar este espacio de intercambio, lo que será más frecuente en niños con mayor experiencia en este proceso de evaluación de la progresión personal; o • porque dirigentes y guiadoras la motivaron, lo que puede suceder en muchas circunstancias: para resolver problemas de relaciones antes de concluir una evaluación, obtener información del grupo de pares o lograr que un determinado niño escuche las opiniones de aquellos que son sus mejores amigos.



Esta evaluación aporta a los animadores adultos información valiosa sobre la forma en que los niños perciben a sus compañeros. Para los niños puede ser muy útil porque los acostumbra a apoyarse y a reconocer mutuamente sus méritos, sin embargo podría derivar en discusiones y enfrentamientos, especialmente debido a la variedad de opiniones que se emitirán y a los distintos tonos que probablemente usarán los niños. Por ello, es recomendable que siempre esté presente un adulto, el cual solo intervendrá para regular la espontaneidad y la agresividad,

procurando que las opiniones sean respetuosas de la intimidad de los otros, refiriéndose a los logros o carencias de los demás en un tono constructivo y siempre señalando aspectos que se pueden superar.

## **Los padres, testigos del impacto de la Manada en sus hijos.**

Los padres, principales educadores de sus hijos, son fundamentales en el proceso de acompañamiento y evaluación de la progresión personal de los lobatos. Además, al establecerse que los objetivos se logran por los niños no solo en el ambiente scout sino a través de la gran variedad de actividades y experiencias que conforman su vida, la relación permanente con sus padres se hace imprescindible.

Por otra parte, y hablando solo desde el punto de vista de la evaluación, son habituales ciertas circunstancias especiales en que se necesita el contacto con los padres: • para que estén presentes en la Manada en momentos especiales de la progresión del niño; • para ayudarlo a superar aspectos de su desarrollo que le son particularmente difíciles; • para enfrentar problemas que pudieran requerir la intervención de especialistas.

No obstante que es insustituible para conocer el contexto en que se desenvuelve un niño y los cambios que en él se experimentan, desde el punto de vista de la Manada la evaluación de los padres es complementaria, lo que significa que influye de manera importante, pero no sustituye el consenso entre el dirigente o la guiadora y el niño, del cual luego hablaremos.

Para que este intercambio de información funcione con fluidez, los animadores adultos deben acercarse previamente a los padres, conocerlos, darse a conocer, establecer vínculos y entrar poco a poco en el ambiente familiar. Los padres no consentirán fácilmente en dialogar sobre sus hijos con una persona en quien no hayan depositado previamente su confianza.

## **Otras personas, especialmente los profesores de los niños, que contribuyen aportando igual experiencia sobre los cambios que experimentan sus alumnos.**

La evaluación por otras personas, o evaluación por terceros, solo es necesaria cuando esas personas tienen una influencia significativa en la educación y desarrollo del niño de que se trata.

En este caso se encuentran especialmente los profesores de la escuela a la que el niño asiste o las autoridades religiosas de la iglesia en que participa con su comunidad de fe.

El aporte que puedan entregar también es complementario, ya que si bien proporciona información valiosa y en muchos casos será determinante en el análisis de algunos objetivos, no sustituye el consenso entre el niño y el dirigente o la guiadora como eje central que determina los objetivos que pueden considerarse logrados.

Al igual que en el caso de la evaluación por los padres, en la evaluación por terceros se necesita que con anterioridad el animador adulto haya establecido contacto con esas personas, validándose como agente importante en el desarrollo del niño de quien se habla. Esta condición es básica en el caso de la escuela, cuyos profesores, especialmente si el Grupo Guía y Scout no es parte de esa comunidad escolar, tendrán más dificultades para aceptar que una persona que colabora voluntariamente, no necesariamente profesional de la educación, esté en condiciones de aportar al crecimiento del niño y pueda sentarse a dialogar con ellos. No obstante, hay que vencer esa resistencia, y hacerse parte de esa comunidad escolar. Este acercamiento a la escuela debe hacerse siempre con acuerdo de los padres del niño y junto con ellos. Por muy bien dispuesto que el establecimiento esté a colaborar en este proceso, no lo hará si no cuenta con la autorización expresa del apoderado del niño.

## **Las guiadoras y los dirigentes, que procuran llegar a un consenso con los niños, concluyendo la evaluación de un ciclo e iniciando otra.**

La evaluación de dirigentes y guiadoras, que culmina en un consenso con cada niño, es el paso final en este proceso. Como ya vimos, los animadores adultos acompañan este proceso desde el ingreso de un niño a la Manada y durante todo el desarrollo del ciclo de programa. Como resultado, convienen con el niño los objetivos que inicialmente se considerarán logrados y luego apoyan, animan y sugieren al niño correcciones destinadas a mejorar su participación y elevar el nivel de logro de sus objetivos personales.



En esos dos momentos de la evaluación, dirigentes y guadoras, apoyándose en su Guía de Rastros de la Manada, también recogen y acumulan información a la que luego agregan las opiniones de los demás niños y, cuando corresponde, las impresiones de los papás y de otras personas, todo lo cual les permite, poco antes del término del ciclo de programa, tener una opinión más o menos formada sobre los avances y logros que un niño ha alcanzado durante el respectivo ciclo.

En una conversación final, el dirigente o la guiadora encargado de su evaluación comparte con el niño las observaciones que ha recogido y le da a conocer sus opiniones. Luego ambos intercambian puntos de vista y tratan de llegar, como conclusión del proceso de acompañamiento y evaluación, a un consenso sobre los objetivos que ambos estiman que se lograron durante ese ciclo de programa. A esta fase, en que tomamos decisiones respecto a los avances efectivamente logrados, la llamamos *evaluación del desarrollo*, diferenciándola así de la *evaluación para el desarrollo* que es la que se produce a lo largo de la ejecución de las actividades y del ciclo de programa, y nutre de información sobre cómo se está desarrollando el crecimiento de los niños.

Esta conversación es una más de las muchas que el dirigente o la guiadora y el niño han sostenido durante el ciclo, por lo que no será difícil realizarla de manera relajada. Los animadores adultos fijan los criterios en base a los cuales se evaluará, pero en el diálogo con cada niño el dirigente o la guiadora que acompaña su progresión debe tener libertad para llegar al consenso que estime conveniente.

**Desde luego que la opinión del animador adulto tendrá una incidencia importante en el consenso al que se llegue, pero en ningún caso debe primar por el solo hecho de ser la suya. Al contrario, dirigentes y guadoras siempre deben estar dispuestos a cuestionarse sus puntos de vista, teniendo presente que, en caso de discrepancia, reforzará más al niño aceptando las conclusiones de su autoevaluación que insistiendo en sus propios criterios.**

## Ojo a los cambios de Mapa y objetivos

Al pasar de la etapa Lobezno a la etapa Saltador; o de la etapa Diestro a la etapa Cazador, no hay cambio de objetivos ni de Mapa, por lo que estos cambios de etapa no debieran significar ninguna dificultad en el manejo de las herramientas que acompañan la progresión personal.

Distinta es la situación al pasar de la etapa Saltador a la etapa Diestro, donde sí hay cambio de Mapa y de objetivos, lo que obliga a un proceso de presentación, diálogo y consenso sobre los nuevos objetivos, tal como se hizo en el período introductorio.



# El crecimiento

## se reconoce y se celebra

**En la Manada siempre hay motivos para celebrar y hacer una fiesta... y éste es un excelente momento para ello.**

Ya hemos dicho que las etapas de progresión motivan el avance de los lobatos y se identifican por una insignia que los niños lucen en su uniforme. La entrega de cada una de estas insignias debe hacerse tan pronto se haya convenido con el niño que su avance amerita un cambio de etapa de progresión.

**Al término de un ciclo de programa, luego de concluida la evaluación de la progresión personal de los niños, se puede realizar una ceremonia sencilla y alegre, enfocada en reconocer la superación personal y los logros obtenidos por los niños. Dependiendo de dichos logros, algunos niños podrán recibir la insignia de una nueva etapa de progresión. Pero eso no le ocurrirá a todos los niños ni ocurrirá en todos los ciclos de programa. En los casos en que los avances hayan sido menos, pero el equipo de dirigentes y guidoras quiera estimular estos logros, se puede entregar algún reconocimiento sencillo: un diploma, una felicitación frente a la Manada, una carta o cualquier otra forma que cumpla con el objetivo de reconocer el esfuerzo realizado y mantener la motivación.**

Aunque es una ceremonia común, es importante que cada niño disponga de un momento individual para recibir su reconocimiento y las palabras de estímulo de sus dirigentes y guidoras.

## Es tiempo de partir: el Paso a la Rama Scout

Otra de las ceremonias relativas a la progresión personal es el Paso a la Rama Scout, que se produce cuando el lobato ha completado su vida en la Manada, ya sea porque ha recorrido el camino que se había fijado en sus objetivos personales o porque sus condiciones de crecimiento indican que sería más conveniente que continuara su actividades en un grupo de mayor edad, según se determina de común acuerdo entre el niño y sus dirigentes y guidoras.

Desde el punto de vista de la Manada el tema central de esta celebración es la despedida, y como en todas las despedidas, se mezclan la nostalgia de un tiempo que no volverá y la alegría ante las nuevas expectativas que depara el futuro.

El símbolo más usado consiste en franquear un obstáculo o efectuar un recorrido, lo que representa el paso de una situación a otra, ubicándose la Manada en el extremo desde el cual se parte y la Tropa en el otro. Este paso tiene mucho más sentido si se hace en naturaleza y una muy buena ocasión para reunir a las dos Unidades es un campamento de todo el Grupo.

Por su trascendencia, no debe mezclarse con otra ceremonia; y si por alguna circunstancia justificada es necesario reunir a varios niños en una sola ceremonia de paso, no debieran ser muchos y cada uno de ellos deberá tener un momento personal para ser despedido y recibido.

Por lo general, la ceremonia de paso tiene una primera parte que dice relación con la despedida de la Manada. Realizar el Gran Aullido por última vez, cantar el Himno de la Manada, recibir obsequios de parte de sus compañeros son algunas de las cosas que suelen hacerse. Luego uno de los Viejos Lobos acompaña al niño hasta el hito de paso, el que cruza solo. Al otro lado, es recibido por el dirigente responsable de la Tropa, acompañado por el Guía de Patrulla o toda la Patrulla en que el niño se integrará.

La ceremonia concluye con cantos, expresiones de simpatía u otras actividades afectuosas que muestran la alegría porque un nuevo integrante ha llegado a la Tropa.

**Nuestra voluntad como animadores adultos está puesta en lograr que los niños con quienes compartimos dentro del Movimiento Guía y Scout crezcan en los valores que les proponemos y sean cada día mejores personas, plenamente integradas a sus comunidades. Este momento de reconocimiento debe permitirnos celebrar la alegría del trabajo bien hecho y recargar nuestra energía para comenzar una nueva etapa.**

**Estamos seguros que este Manual será también una herramienta que ayudará a dirigentes y guadoras a llevar adelante esta tarea con entusiasmo y les permitirá formar parte de una ¡excelente Manada!**

**Recuerden que siempre pueden contar con otros Viejos Lobos que les ayuden en esta hermosa tarea, que les cuenten sus historias de caza y lo que han aprendido. En el Pueblo Libre nos ayudamos entre todos y aprendemos de todos, ya que “tú y yo somos de la misma sangre”.**

**¡Largas lunas y buena caza!**



anexo

# Glosario



En este glosario se han incluido tres tipos de expresiones: aquellas que corresponden a conceptos tradicionales cuyo alcance se ha estimado necesario reiterar o rescatar; algunas utilizadas en el ambiente educativo, con el propósito de precisar el sentido que se les ha dado en este Manual; y los nuevos conceptos incorporados al programa en los últimos años.

No se incluyen: los conceptos tradicionales que en este Manual han sido empleados en forma usual; los lugares, personajes o expresiones provenientes de "El Libro de las Tierras Vírgenes"; y los conceptos que se mencionan sólo una vez y que fueron suficientemente definidos en el texto o que no requieren mayor explicación.



**Actitud:** predisposición relativamente estable de conducta. Generalmente todo objetivo educativo contiene, entre otras conductas deseables, el logro de una actitud (saber ser).

**Actitud educativa:** predisposición de una persona para contribuir a la educación de otros. Involucra un componente cognitivo o intelectual: conocimiento de lo que se quiere enseñar; un componente afectivo: entrega personal y compromiso con el proceso educativo; y un componente reactivo: capacidad para reaccionar ante distintas situaciones de la manera apropiada.

**Actividades de refuerzo:** tareas específicas dentro o fuera de la Manada, que se sugieren a un niño por parte del animador adulto encargado del acompañamiento de su progresión personal, con el propósito de que adquiera experiencias que le permitan reforzar una determinada conducta que le ha sido difícil lograr.

**Actividades educativas:** actividades que ofrecen al niño la oportunidad de tener experiencias, a través de las cuales puede adquirir y practicar el tipo de conducta prevista en un objetivo.

**Actividades externas:** son aquellas actividades que los niños realizan fuera del ambiente de la Manada y sin

una vinculación directa con su programa de actividades.

**Actividades fijas:** son aquellas que para crear el ambiente previsto por el método scout, necesitan realizarse continuamente y de modo similar. Son actividades fijas de la Manada, por ejemplo, los campamentos, la Flor Roja, las reuniones habituales, las ceremonias.

**Actividades instantáneas:** también llamadas "actividades sorpresa", son aquellas actividades espontáneas, no planificadas en el calendario de actividades de la Manada, que pretenden atraer la atención de los niños, generar un momento de diversión u ocupar un tiempo libre imprevisto.

**Actividades internas:** son aquellas que se realizan por iniciativa del programa de actividades de la Manada, ya sea dentro o fuera de ella.

**Actividades variables:** actividades referidas a diversos contenidos, que contribuyen al logro de objetivos de manera específica y que no se repiten frecuentemente, salvo que los niños así lo decidan. Cualquier actividad elegida por los niños puede ser realizada como actividad variable, siempre que sea una actividad desafiante, útil, recompensante, atractiva y segura.

**Adhesión a la Ley y la Promesa:** componente del método que consiste en el compromiso personal de cada niño, en testimonio de lo cual formula, ante los miembros de la

Manada, su Promesa de ser siempre mejor, amar a Dios y a su familia, ayudar a los demás y vivir la Ley de la Manada.

**Afectividad:** una de las áreas de desarrollo definidas en el sistema educativo Guía y Scout, que apunta al desarrollo de la capacidad de obtener y mantener un estado interior de libertad, equilibrio y madurez emocional, integrando la vida afectiva al comportamiento.

**Agentes de evaluación:** todas aquellas personas que intervienen o podrían intervenir para dar su opinión sobre el desarrollo y resultado de una actividad o sobre la progresión personal de niños y niñas. Los agentes de la evaluación en la Manada son los propios niños, sus pares, los animadores adultos, los padres y otras personas que intervienen ocasionalmente en las actividades, como el caso de un especialista; o están en condiciones de expresar juicios de valor sobre los logros obtenidos por los niños, como los profesores.

**Agentes educativos:** personas, grupos, instituciones o ambientes que intervienen en el proceso educativo. Los agentes pueden ser intencionados, como la familia y la escuela; o sin intención educativa, como los medios de comunicación, los grupos de pertenencia y otros.

**Anexo técnico:** documento que acompaña a las fichas de actividades cuando éstas requieren información técnica específica para su realización.

**Animador Adulto:** adulto o joven mayor de edad que constituye un testimonio del proyecto educativo del Movimiento y que se caracteriza por su rectitud personal, su madurez emocional, su integración social y su capacidad de actuar asertivamente y formar equipo con otras personas. Existen distintas "líneas" en las que una persona puede desempeñarse como animador adulto: *dirección de jóvenes*, en contacto educativo directo con jóvenes, en cualquiera de las Ramas del Movimiento; *dirección institucional*, prestando servicio en tareas administrativas y de gestión al interior de la Asociación; y *capacitación*, orientada a la formación de dirigentes en estas tres líneas. En este Manual se ha usado el término animador adulto como sinónimo de dirigente y guiadora o "Viejo Lobo".

**Aprendizaje:** proceso mediante el cual un sujeto incorpora contenidos, adquiere habilidades prácticas, cambia sus actitudes o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción.

**Aprendizaje a través del juego:** estrategia propia del Movimiento Guía y Scout que promueve el aprendizaje fomentando en los niños la "actitud de juego" y utilizando el juego como actividad que contribuye a la integración social.

**Aprendizaje por la acción:** componente del método que alude a la educación activa y en virtud del cual se plantea que los jóvenes aprenden por sí mismos a través de la observación, el descubrimiento, la elaboración, la innovación y la experimentación.

**Aprendizaje por medio del servicio:** recurso educativo del Movimiento Guía y

Scout que, como expresión de sus principios sociales, propicia que niños y jóvenes asuman una actitud solidaria, realicen acciones concretas de servicio a los demás y se integren progresivamente en el desarrollo de sus comunidades.

**Aptitud:** disposición o habilidad del individuo, innata o adquirida, para ejercer cierta tarea o realizar cierta actividad.

**Área de desarrollo:** cada una de las dimensiones de la personalidad que en conjunto comprenden la totalidad de las expresiones del ser humano y que, para efectos metodológicos, la propuesta educativa del Movimiento expresa por separado. Las áreas de desarrollo son: corporalidad, creatividad, carácter, afectividad, sociabilidad y espiritualidad.

**Asistente de Unidad:** adulto o joven mayor de edad, miembro del Equipo de Unidad, que colabora en el desarrollo del programa de actividades, anima la participación de los niños, contribuye al seguimiento de su progresión personal y participa en las tareas educativas y de gestión que corresponden a dirigentes y guiadoras.

**Autoeducación:** en sentido estricto, se refiere a la educación de la persona por sí misma, oponiéndose a la heteroeducación, es decir la educación que se logra con la participación de agentes externos. Vista en sentido absoluto, la autoeducación es imposible de lograr, pero el término ha sido utilizado para rescatar la participación y responsabilidad que cada uno tiene en su propio aprendizaje, poniendo la atención sobre los procesos que vive quien aprende, por sobre la enseñanza realizada por el maestro u otros agentes externos.

**Autoevaluación:** acción de la persona para valorar el trabajo,

obras o actividades realizadas por sí misma y sus resultados. La autoevaluación supone la capacidad de diagnosticar las propias posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos y la participación en los procesos de aprendizaje que permiten lograrlos.

**Autonomía:** la autonomía es uno de los fines de la educación y se refiere a la capacidad del ser humano de autogobernarse de ser dueño de sí mismo, determinando su propia conducta.



**Cacería:** nombre que se acostumbra dar a las excursiones o paseos. Algunas Manadas, imitando las incursiones de caza de los lobos, acostumbran extender el concepto a toda actividad que signifique salir del cubil, aun cuando no se realice al aire libre.

**Campo de acción:** grupo de temas que por su contenido comprenden actividades similares o vinculadas entre sí, tales como juegos, cantos, vida en naturaleza, servicio, habilidades manuales y otras.

**Campo de aprendizaje:** estructura inmaterial pero real, que atraviesa una Manada de Lobatos en todos los sentidos, influyendo en la conducta de todos sus integrantes y facilitando el aprendizaje. Algunos de los factores que interactuando entre sí generan un campo de aprendizaje son la relevancia del método, el interés por el crecimiento personal de cada niño, los incentivos a la participación, la creatividad y la innovación, la información fluida, el reconocimiento oportuno de los logros, la estimulación de las opiniones divergentes, la disposición de los líderes a aprender, el respeto al sistema de equipos. El campo de aprendizaje es parte del clima educativo.

**Capacidad educativa:** aptitud y habilidad para contribuir a la educación de otra persona. Se trata de una de las condiciones necesarias para el ejercicio de las funciones de cualquier animador adulto, especialmente si desarrolla su tarea en el área de programa de jóvenes.

**Carácter:** una de las áreas de desarrollo definidas en el sistema educativo guía y scout, referida a la disposición permanente de la voluntad de la persona para organizar sus impulsos y fuerzas de acuerdo a un principio regulador de naturaleza ética, confirmando a su comportamiento cierto perfil personal.

**Carpeta personal:** carpeta individual que mantienen dirigentes y guadoras respecto de cada miembro de la Manada, en que se incluye la Ficha Individual y todo antecedente o documento que se estima importante para mantener la historia del paso de cada niño por la Manada. Se puede añadir a esta carpeta hojas de registro de la Guía de Rastros de la Manada.

**Celebraciones:** término empleado en este Manual para referirse tanto a las fiestas como a las ceremonias de la Manada.

**Ciclo de programa:** proceso de una duración aproximada de dos a tres meses, durante cual, a través de fases sucesivas y continuas, se seleccionan, organizan, preparan, ejecutan y evalúan las actividades de la Unidad, al mismo tiempo que se analiza la forma en que se aplica el método y se observa, evalúa y reconoce el crecimiento personal de los niños.

**Ciclos de desarrollo:** períodos de edad determinados por las características evolutivas de niños y jóvenes y que

dan origen a las Ramas del Movimiento Guía y Scout. Los ciclos de desarrollo establecidos en la política de programa propuesta para la Región Interamericana son infancia intermedia, preadolescencia y adolescencia, originando respectivamente la Rama Menor (7 a 11 años) compuesta por las Ramas Golondrinas y Lobatos, la Intermedia (11 a 15) compuesta por las Ramas Guías y Scouts, y las Mayores (15 a 21), compuesta por Pioneros (15 a 17) y Caminantes (17 a 20). Los nombres de las Ramas son los utilizados en la Asociación de Guías y Scouts de Chile.

**Clima Educativo:** Expresión que alude al contexto social o ambiente que favorece o facilita la actividad educativa y que se logra por la aplicación armónica de todos los componentes del método.

**Conducta:** forma en que actúan y reaccionan las personas, observable por otras personas. Así definida, la conducta es un hecho externo y objetivo, pero debemos advertir que hoy se le otorga a la expresión una amplitud mayor, incluyendo en ella los procesos internos de la persona asociados a sus manifestaciones externas, como la motivación y el propósito. En el Manual ha sido usada en este sentido amplio, llamando "conductas" a los conocimientos, actitudes y habilidades propuestas en los objetivos. Debemos también señalar que para algunos se denomina *conducta* a las reacciones que requieren un proceso consciente y *comportamiento* a cualquier tipo de reacción. Otros, consideran comportamiento sólo al conjunto de las manifestaciones externas de la personalidad. No obstante estas diferencias y matices, en la Guía ambas expresiones se han usado como sinónimas.

**Conocimiento:** usado en este Manual en su sentido pedagógico, como comprensión que la persona adquiere de algo que notoriamente pertenece a la realidad y que por el acto de aprendizaje pasa de desconocido a conocido. Generalmente todo objetivo educativo contiene, entre otras conductas deseables, el logro de un conocimiento (saber). Se alude como cognitivo a todo aquello que pertenece a este campo.

**Consejo de Grupo:** organismo máximo de toma de decisiones en el Grupo Guía y Scout. Está conformado por todos los dirigentes y guadoras del Grupo, los representantes de los padres, los de la institución patrocinante y el Asesor Religioso del Grupo. El Consejo de Grupo se reúne aproximadamente una vez al mes y sus principales tareas son confeccionar el Plan de Grupo, coordinar el trabajo de todas las Unidades, apoyar el desempeño de guadoras y dirigentes y evaluar los resultados.

**Consejo de la Roca:** organismo máximo de toma de decisiones en la Manada, integrado por todos sus miembros, tanto niños como animadores adultos. Una de sus tareas más importantes es la aprobación del calendario de actividades de un ciclo de programa.

**Corporalidad:** una de las áreas de desarrollo definidas en el sistema educativo guía y scout, que se refiere a la responsabilidad personal en el crecimiento y funcionamiento del propio cuerpo.

**Creatividad:** una de las áreas de desarrollo del sistema educativo guía y scout que alude a la capacidad de pensar, innovar y utilizar la información de manera original y relevante.

**Crecimiento:** término usado preferentemente desde el ámbito biológico, que se refiere a aquellos aspectos cuantitativos relacionados con el aumento de la masa corporal en las sucesivas y progresivas etapas que sigue el individuo desde su nacimiento hasta su madurez. En numerosas partes de este Manual la expresión ha sido usada como sinónimo de desarrollo, no obstante que esta última es más amplia.



**Desarrollo:** evolución de una persona y de sus funciones y capacidades hacia conductas de mayor calidad o consideradas superiores. Se diferencia del alcance de la expresión *crecimiento* en cuanto el desarrollo supone un proceso de construcción y no sólo algo dado, y en que si bien está ligado al crecimiento físico, le agrega componentes cualitativos. A pesar de esa diferencia, generalmente el Manual usa ambas expresiones significando lo mismo.

**Desarrollo integral:** uno de los propósitos del Movimiento, que apunta al desarrollo simultáneo y equilibrado de todas las dimensiones de la personalidad de los niños, suscitando, formando y dando oportunidades de pleno despliegue a la variedad de expresiones de la persona.

**Diagnóstico de la Manada:** actividad realizada por el equipo de animadores adultos en el momento de empalmar un ciclo de programa con el siguiente. Su función es sacar conclusiones sobre el estado actual de la Manada, establecer el énfasis educativo del próximo ciclo de programa y definir las características de la propuesta de actividades que se presentará a los niños.

**Diseño de actividades:** tarea propia de dirigentes y guadoras por medio de la cual se determinan los componentes de una actividad y la relación entre ellos. Comprende objetivos, lugar, duración, participantes, recursos humanos y materiales, costos, fases, riesgos, variantes y evaluación.

**Diseño de la Manada:** bajo este concepto se entiende aquella tarea propia del equipo de animadores adultos que consiste en ver cómo las partes del método se articulan para desempeñarse como un todo en una realidad determinada. Las tareas que comprende el diseño de una Manada de Lobatos son diversas y para diseñar se estima que es necesario disponer de un mínimo de creatividad, tener una formación básica sobre la manera de administrar la Manada, comprender el método scout en su globalidad, saber leer la realidad del entorno y conocer a los niños que forman parte de la Manada.



**Educación formal:** actividad intencionada, organizada y conducida por un establecimiento educacional e inscrita dentro de un sistema educativo legalmente establecido, cuyo fin es la promoción en los niños y jóvenes de cambios de conducta, actitudes, disposiciones y capacidades a través de procesos de enseñanza y aprendizaje de contenidos.

**Educación no formal:** actividad educativa intencionada y sistematizada, que se desarrolla de manera independiente del sistema educativo formal o paralela a él, y cuya finalidad puede ser la formación de un determinado aspecto de la vida personal, el desarrollo armónico de todas las dimensiones de la personalidad o la adquisición

de competencias para el desarrollo profesional y social, utilizando generalmente procesos de aprendizaje activo y enfatizando la relación personal.

**Educación permanente:** uno de los propósitos del Movimiento Guía y Scout, en virtud del cual se promueve el aprendizaje personal, la autoformación y la superación constante, en la convicción de que todas las personas aprenden sin cesar durante toda su existencia.

**Ejecución de actividades:** una de las fases centrales del ciclo de programa junto con la evaluación, que consiste en llevar a la práctica el plan trazado desde la selección, organización, diseño y preparación de las actividades.

**Énfasis educativo:** realce, entonación o acento que se da a un ciclo de programa que responde al diagnóstico de la Manada y que procura fortalecer los aspectos positivos, corregir los negativos y orientar las acciones correctoras a realizar durante el ciclo que comienza.

**Equipo de dirigentes y guadoras o Equipo de Unidad:** grupo de adultos y jóvenes mayores de edad, hombres y mujeres, comprometidos con los principios del Movimiento y que se hacen cargo de las distintas tareas que corresponden al educador adulto en la dirección y orientación de la Manada tales como diseñar la Manada, custodiar la misión, administrar la visión, motivar, generar compromisos y acompañar el proceso de desarrollo de los niños, distribuyendo entre ellos las distintas funciones de administración y organización. El Equipo de Unidad debe estar integrado, al menos, por un dirigente o guadora cada seis niños.

**Especialidades:** actividades complementarias, individuales y voluntarias, que los niños realizan en forma paralela al calendario de actividades de la Manada. Tienen por objeto fomentar en los niños la adquisición y ejercicio de habilidades en torno a un tema específico, estimular el desarrollo de sus aptitudes innatas, motivar la exploración de nuevas aficiones y mejorar su autoestima.

**Espiritualidad:** una de las áreas de desarrollo del sistema educativo guía y scout que alude a la tarea de establecer vínculos personales, íntimos y recíprocos con Dios, asumiendo la fe e integrándola a la vida, y respetando a la vez las opciones religiosas de los demás.

**Etapas de progresión:** etapas que reconocen el avance en el crecimiento de un niño, evaluado a través del logro de sus objetivos educativos personales. En la Manada, las etapas de progresión son cuatro: Lobezno, Saltador, Diestro y Cazador.

**Evaluación:** actividad sistemática y continua, cuya función principal es recoger información sobre el proceso educativo, ayudando a mejorar ese proceso y elevando la calidad del aprendizaje de niños y jóvenes. Puede estar referida al niño (evaluación del desarrollo personal); al instrumento (evaluación de las actividades); o a guías y dirigentes (evaluación del desempeño).

**Evaluación de la actividad:** observación del desarrollo y resultados de una actividad para saber si se puede mejorar su ejecución o si se lograron los objetivos que se fijaron antes de realizarla.

**Evaluación para el desarrollo:** proceso continuo que acompaña al niño y acumula información para mejorar su participación y elevar el nivel de logro de sus objetivos. Cuando al final del proceso determina el grado de identificación o discrepancia existente entre la conducta del niño y sus objetivos personales, se le denomina **evaluación del desarrollo**. De modo genérico también se la menciona como *evaluación de la progresión personal*.

**Evaluación por medición:** forma de evaluación comúnmente usada en educación formal, consistente en comparar una cierta medida con una norma estadística ya establecida o con determinados patrones de conducta. De escasa aplicación en la Manada.

**Evaluación por observación:** forma de evaluación que consiste en formular un juicio de valor sobre una descripción cualitativa. Con este fin, los animadores adultos y otros agentes de la evaluación, miran, escuchan, analizan, comparan y sacan conclusiones sobre la información obtenida por esas vías.

**Experiencia:** percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas, que los niños adquieren al participar en las actividades educativas y que les permiten practicar y adquirir la conducta (conocimiento, actitud, habilidad) prevista en un determinado objetivo educativo. La experiencia personal es un concepto clave en el sistema educativo scout, basado en el aprendizaje por la acción. En esa acepción ha sido empleada la palabra en este Manual.



**Ficha de actividad:** recurso metodológico en el cual se diseña una actividad educativa describiendo los elementos que la componen y las posibles relaciones entre todos ellos. Estas fichas ponen a disposición de los animadores adultos un conjunto de actividades alternativas, que éstos pueden proponer a los niños tal como se han diseñado o introduciéndoles modificaciones o variantes.

**Ficha individual:** documento que contiene información personal relativa a cada uno de los niños y niñas que forman parte de la Manada. En ella se incluyen antecedentes de identificación individual y familiar, así como información médica imprescindible. Debiera incluir también las notas de las hojas correspondiente de la Guía de Rastros de la Manada sobre el seguimiento y la evaluación de la progresión personal de un determinado niño, el registro de los objetivos personales que de común acuerdo se han considerado logrados, las etapas de progresión alcanzadas y las observaciones relevantes sobre el crecimiento personal de ese niño, obtenidas a través de las distintas fuentes y mecanismos de evaluación de la progresión.



**Guía de Rastros de la Manada:** cuadernillo en el cual el dirigente o la guía encargada del seguimiento y evaluación de la progresión personal de un determinado niño, registra los objetivos personales que de común acuerdo se han considerado logrados, las etapas de progresión alcanzadas y las observaciones relevantes sobre el crecimiento personal de ese niño, obtenidas a través de las distintas fuentes y mecanismos de evaluación de la progresión.



**Habilidad:** dominio de la forma de hacer una cosa. Supone una capacidad perceptiva de los estímulos externos que redunde en una actuación eficaz, consiguiendo velocidad y precisión en la realización. Se ha usado en este Manual como sinónimo de destreza. Generalmente todo objetivo educativo contiene, entre otras conductas deseables, el logro de una habilidad (saber hacer).



**Infancia intermedia:** ciclo de desarrollo que comprende de 7 a 11 años. A su vez, este ciclo se subdivide en dos rangos de edad: infancia media e infancia tardía.

**Infancia media:** primer rango de edad de la infancia intermedia, comprendido entre los 7 y los 9 años.

**Infancia tardía:** segundo rango de edad de la infancia intermedia, comprendido entre los 9 y los 11 años.

**Insignia de asociación:** insignia de la Asociación de Guías y Scouts de Chile que indica su pertenencia a la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) y a la Asociación Mundial de las Guías Scouts (AMGS). En la Manada puede otorgarse cuando el niño o niña empieza a usar su uniforme o en la ceremonia de investidura, junto con el pañolín.

**Insignia de especialidad:** insignia que indica la especialidad que el niño ha desarrollado durante un período determinado y que se otorga una vez lograda.

**Insignia de Grupo:** insignia que indica el Grupo Guía y Scout al cual pertenece la Manada y que se otorga cuando el niño comienza a usar su uniforme.

**Insignia de progresión:** insignia que indica la etapa de progresión en que se encuentra el niño y que se entrega al comienzo de la etapa respectiva.

**Insignia de promesa:** insignia que indica la realización de la Promesa y que se entrega en la ceremonia respectiva.

**Institución patrocinante:** organismo de la comunidad que promueve la creación de un Grupo Guía y/o Scout, apoya su gestión educativa con servicios de distinta naturaleza y generalmente le proporciona el espacio físico en que funciona.

**Investidura:** ceremonia en que se reconoce formalmente el ingreso de un niño a la Manada entregándole el pañolín, símbolo de su Grupo y de la pertenencia al Movimiento.



**Juego de evaluación:** mecanismo rápido de evaluación, que permite conocer la opinión de los participantes sobre el desarrollo de una actividad mientras ésta se encuentra en proceso.

**Juegos democráticos:** juegos de simulación en que los niños asumen papeles distintos según el ambiente que se simula; y cuyo fin principal es manifestar la voluntad de la mayoría sobre las actividades que se desea desarrollar durante un ciclo de programa.



**Lema:** frase que resume y recuerda la Promesa y que los miembros de la Manada asumen como compromiso y norma de conducta. El lema de los lobatos es *siempre mejor*.

**Ley de la Manada:** instrumento educativo mediante el cual se expresan de manera comprensible para los niños los valores del proyecto educativo scout que pueden ser entendidos y vividos a su edad. Los niños adhieren a la Ley a través de su Promesa.

**Libro de caja:** libro en que se registran ordenadamente los ingresos y gastos de la Manada. El orden y mantención del libro de caja es una tarea conjunta de animadores adultos y apoderados de los niños.



**Maduración:** aparición en la persona de cambios morfológicos y conductas específicas determinadas biológicamente y sin la ayuda de ningún aprendizaje. La interacción entre maduración y aprendizaje da lugar al desarrollo. No obstante, la palabra no ha sido usada en este Manual, y el progreso cuantitativo y cualitativo de un niño hacia su madurez ha sido tratado como un todo e indistintamente bajo las expresiones *crecimiento*, *desarrollo* o *progresión*.

**Madurez:** esta expresión dice relación con un patrón del proceso de desarrollo, aludiéndose comúnmente a ella como a un estado terminal de plenitud y suficiencia de la persona. Se aplica tanto a la totalidad de la persona, en cuyo caso se habla de personalidad madura; como a algunas de sus dimensiones, tales como la madurez social, o la madurez lectora o referida a las destrezas. En este Manual ha sido aplicado a la dimensión afectiva, por lo que se ha hablado de equilibrio y madurez emocional.

**Mapa del Lobato:** publicación orientada a los niños, que complementa la animación del programa que se ofrece en la Manada y que facilita el seguimiento y evaluación de su progresión personal. Existen dos Mapas, uno por cada rango de edad de la Rama: infancia media, Lobezo y Saltador; infancia tardía, Diestro y Cazador.

**Marco simbólico:** ambiente de fantasía proporcionado por la historia del Pueblo Libre de los lobos de la Manada de Seeonee y otros relatos complementarios, según las fábulas contenidas en "El Libro de las Tierras Vírgenes", de Rudyard Kipling, las que sirven para facilitar a los niños la comprensión de los valores, a través de la transferencia simbólica y la evocación constante de los episodios de dichas fábulas. También forman parte del Marco Simbólico los nombres, símbolos, cantos, juegos, gestos, saludos y muchos otros elementos educativos que en su mayoría se asocian a la fábula del pueblo libre de los lobos y que contribuyen a crear el clima educativo en la Manada. Se expresa en la frase "Somos

parte del Pueblo Libre de los lobos, donde somos felices porque aprendemos a conocer y respetar la Ley".

**Mediación educativa:** acción de un agente educativo que sirve de intermediario entre el sujeto que aprende y aquello que aprende. El carácter relacional de la mediación educativa en el Movimiento Guía y Scout, está referido fundamentalmente a la acción del dirigente y guiadora, quien supervisa el valor educativo de las actividades y establece vínculos personales que ayudan a los niños a lograr sus objetivos.

**Método scout:** sistema de autoeducación progresiva complementario de la familia y de la escuela, fundado sobre la interacción de varios componentes articulados entre sí, entre los cuales se destacan como esenciales el sistema de equipos, el aprendizaje por la acción mediante un el sistema progresivo de objetivos y actividades, la orientación de adultos, el marco simbólico y la adhesión voluntaria a la Promesa y a la Ley. Cuando se dice *método* se refiere al método scout que comprende el uso de las guías.

**Misión del Movimiento:** mediante la vivencia de valores espirituales, sociales y personales, la misión del Movimiento es contribuir al desarrollo de los jóvenes, ayudándoles a alcanzar la plenitud de sus posibilidades físicas, intelectuales, éticas, emocionales, sociales y espirituales, para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo como miembros de sus comunidades

locales, nacionales e internacionales. Esta misión se cumple aplicando el método scout, que convierte al joven en el principal agente de su desarrollo, de manera que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida.



**Núcleo educativo:** de acuerdo al sistema de equipos propuesto por el método scout, se alude con este nombre al tipo de organización de niños o jóvenes que se considera como base para su integración educativa en el Movimiento, variando las funciones y autonomía de estos equipos según las edades de los jóvenes y el método de la Rama respectiva.



**Objetivos de la actividad:** resultados específicos, en su mayoría observables, que se espera que una actividad genere, tanto en lo que se refiere a productos concretos, como a las conductas que los niños expresan como consecuencia de su participación en ella.

**Objetivos educativos:** de manera general son conocimientos, actitudes y destrezas que el proceso de formación trata de conseguir en el sujeto en situación de educación. La propuesta educativa del Movimiento Guía y Scout distingue entre objetivos terminales y objetivos intermedios. En la Manada, como es obvio, los objetivos intermedios se denominan objetivos educativos de la Manada.

**Objetivos educativos de la Manada:** conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades, establecido de acuerdo a los objetivos terminales y que es posible y deseable que los niños logren entre 7 y 11 años. Están formados por una secuencia de pasos intermedios que se describen para cada rango de edad, cubren todas las áreas de desarrollo y están redactados en un lenguaje que los niños pueden asumir como propio.

**Objetivos educativos personales:** son los objetivos educativos de la Manada luego que cada niño los ha asumido como propios, mediante un proceso de comprensión, adaptación y complementación, en que ha mantenido un diálogo con el animador adulto encargado del acompañamiento de su progresión personal.

**Objetivos terminales:** llamados también "finales" describen, en cada una de las áreas de desarrollo, las conductas que los jóvenes pueden tener la expectativa de lograr al momento de su egreso del Movimiento, alrededor de los 20 años. Son "terminales" en términos de lo que el Movimiento puede ofrecer, pero no lo son para la persona, la que durante toda su vida nunca deja de completarse. Los objetivos terminales se construyen en base al proyecto educativo del Movimiento Guía y Scout y permiten concretar el perfil de egreso enunciado en el mismo.

**Organización de actividades:** disposición y articulación coherente de las actividades en el calendario de un ciclo de programa. Se realiza de acuerdo a criterios de equilibrio entre las distintas áreas de desarrollo, entre actividades fijas y variables y entre actividades de corta, mediana y larga duración.

**Orientación de adultos que acompañan:** componente del método que incorpora al animador adulto en el dinamismo juvenil, dando testimonio de los valores del Movimiento y ayudando a los jóvenes a descubrir lo que a ellos solos les permanecería oculto.



**Período de introducción:** proceso de duración variable que se inicia al momento del ingreso de un niño a la Manada y que termina con la entrega de la insignia de la etapa en que comenzará su progresión. En este período el nuevo integrante participa como uno más de las actividades de la Manada, conoce a sus compañeros y viejos lobos, se familiariza con nombres y símbolos y adopta sus objetivos personales.

**Personalidad:** modo de ser específico del ser humano que comprende el conjunto de sus rasgos o dimensiones. Es una estructura dinámica de todo lo que una persona es y configura un patrón individual que caracteriza las relaciones de esa persona con el mundo y consigo misma.

**Plan de adelanto:** expresión tradicional utilizada para referirse a un conjunto de pruebas o requisitos que los niños debían superar para "adelantar" en su progresión personal. Tanto la expresión, como la fijación de pruebas o requisitos, han sido abandonadas en el método propuesto en este Manual por ser prácticas incompatibles con un sistema de progresión en base a objetivos educativos personales.

**Preparación de actividades:** preparativos necesarios para realizar una actividad en una fecha determinada y que

comprende tareas que varían según el tipo de actividad. Entre estas tareas previas cabe mencionar la designación del responsable, la forma en que se motivará a los niños, la puesta a punto del lugar, la consideración de las diversas fases de la actividad, la introducción de variantes y la obtención de los materiales.

**Preselección de actividades:** selección previa de las actividades, efectuada por los animadores adultos para ser propuesta a los niños, los que deciden su desarrollo durante un determinado ciclo de programa. La preselección debe seguir ciertos criterios, como la coherencia con el énfasis educativo fijado y el equilibrio entre las distintas áreas de desarrollo.

### **Principios del Movimiento**

**Guía y Scout:** marco referencial de valores esenciales del Movimiento Guía y Scout que constituyen su ideario y son la base de su propuesta. Se ordenan en cuatro grupos que consideran la relación del hombre consigo mismo, con los demás, con el mundo y con Dios.

**Programa de jóvenes:** en sentido estricto, todo aquello que niños y jóvenes hacen en el Movimiento Guía y Scout. Suele dársele una connotación más amplia, incluyendo en el concepto la forma en que lo hacen (el método) y el fundamento de lo que hacen (propósito, principios). En este Manual ha sido usado en su sentido estricto, como sinónimo de "sistema de actividades y objetivos". La expresión "de jóvenes", pone énfasis en que son los propios niños y jóvenes quienes proponen o eligen su programa, lo que resalta su carácter dinámico y ubica a los adultos en un papel de facilitadores, en lugar de impositores de un

programa rígido y previamente establecido. La expresión "programa de jóvenes" se usa también en contraposición a "programa scout", para resaltar que está destinado a todos los jóvenes y no sólo a los scouts, y que es un programa para la vida y no sólo para la actividad propia del Movimiento.

**Progresión personal:** logro progresivo de sus objetivos educativos por parte de los niños. La progresión personal se observa y acompaña constantemente y, al término de cada ciclo de programa, niños, dirigentes y guidoras se ponen de acuerdo sobre los objetivos logrados durante ese ciclo. De la obtención de un determinado objetivo se deja testimonio poniendo un autoadhesivo en el Mapa del Lobato de cada niño; y cuando el avance llega a cierto nivel, se le reconoce mediante un cambio de etapa de progresión. Aunque tienen matices de diferencia, progresión personal se usa en este Manual como sinónimo de crecimiento y también de desarrollo personal.

**Promesa:** elemento fundamental del método que consiste en un compromiso del niño, libre y voluntario, ante sí mismo y los demás, de ser siempre mejor, amar a Dios y a su familia, ayudar a los demás y vivir la Ley de la Manada.

**Propósito del Movimiento Guía y Scout:** objetivo central del Movimiento, consistente en el desarrollo integral y la educación permanente de los jóvenes para que lleguen a ser personas autónomas, solidarias, responsables y comprometidas, que participan en la construcción de un mundo mejor.

**Propuesta de actividades:** propuesta atractiva que los animadores adultos hacen

a la Manada conteniendo las actividades que han preseleccionado, con el objeto que los niños expresen su opinión y decidan cuáles se realizarán en un determinado ciclo de programa.

**Proyecto educativo del Movimiento Guía y Scout:** declaración sobre la naturaleza, principios y método del Movimiento, formulada para jóvenes y adultos. Para lobatos se expresa en la Ley de la Manada.



**Rama:** comprende todos los niños, niñas y jóvenes de la Asociación de edades correspondientes a un mismo ciclo de desarrollo, las estructuras a las que pertenecen o los apoyan y los dirigentes y guidoras que los sirven a todos los niveles. Con distintos nombres se distinguen las Ramas Lobatos y Golondrinas (respectivamente niños y niñas de 7 a 11 años), las Ramas Scouts y Guías (jóvenes de 11 a 15 años), la Rama Pioneros y Pioneras (jóvenes entre 15 y 17 años) y la Rama Caminantes (jóvenes de 17 a 20 años).

**Rangos de edad:** en la propuesta guía y scout, hay períodos de edad establecidos para efectos metodológicos dentro de un ciclo de desarrollo. En el ciclo de desarrollo infancia intermedia es posible distinguir dos rangos de edad: infancia media e infancia tardía. Para cada uno de esos rangos de edad se establecen objetivos educativos.

**Relación educativa:** en un sentido amplio, relación que se establece entre las personas que participan en un proceso educativo.

En el Movimiento Guía y Scout, se trata de la relación interactiva, de comunicación y colaboración, existente entre niños y animadores adultos, en la que aquellos adoptan un papel activo en la adquisición de experiencias y en el logro de sus objetivos, y éstos actúan como guías o facilitadores, ayudando a descubrir el mundo.

**Responsable de Unidad:** miembro del equipo de dirigentes y guidoras que además de compartir tareas con los Asistentes de Unidad, coordina el desarrollo del programa, la aplicación del método y la gestión de la Unidad.

**Reunión del Dhak:** momento al término de una jornada de actividades en que se recoge la opinión de los niños sobre aspectos generales de la reunión, paseo o campamento. Es un encuentro flexible, sencillo y breve que tiene lugar al final de las actividades planificadas. Se denomina de ese modo en mención al árbol del Dhak de "El Libro de las Tierras Vírgenes", donde Mowgli y Hermano Gris se reunían a conversar y planificar sus estrategias.



**Seisena:** en la Manada, grupo de carácter operativo integrado por aproximadamente seis niños, que facilita su participación a la vez que cumple tareas organizativas, tales como la organización de juegos; la selección, preparación y evaluación de actividades; la evaluación de la progresión personal; la ejecución de tareas rutinarias; el incremento de las condiciones de seguridad en la Manada y otras acciones.

**Seisenero:** niño elegido directamente por sus compañeros para coordinar la seisena durante un ciclo de programa. Los seiseneros no tienen mayores atribuciones que aquellas que les han sido entregadas por dirigentes y guadoras.

**Selección de actividades:** determinación de las actividades a realizar en la Manada durante un ciclo de programa, adoptada por los niños utilizando los juegos democráticos.

**Servicio:** como principio del Movimiento es un valor, ya que invita a los niños, niñas y jóvenes a adoptar permanentemente una actitud solidaria ante la comunidad. Como recurso educativo del método, el aprendizaje a través del servicio es promovido como forma de exploración de la realidad; de conocimiento de sí mismo y construcción de la autoimagen; de descubrimiento de otras dimensiones culturales y sociales; y de estímulo a iniciativas de cambio y mejoramiento de la vida en común.

**Sistema de equipos:** elemento del método que promueve la pertenencia a pequeños grupos de niños y jóvenes de edad similar como medio para acelerar la socialización, facilitar la identificación con objetivos comunes, enseñar a establecer vínculos profundos con otras personas, entregar responsabilidades progresivas, promover la confianza en sí mismo y crear un espacio privilegiado para crecer y desarrollarse.

**Sistema progresivo de objetivos y actividades:** expresión análoga a "programa

de jóvenes" o, en algunos casos, a "programa scout", que alude más específicamente al conjunto de objetivos y actividades educativas que niños, niñas y jóvenes escogen por sí mismos, que responden al principio de aprendizaje por la acción, y que son el centro de lo que ellos hacen. Las actividades permiten a los niños tener experiencias personales que los conducen progresivamente al logro de los objetivos propuestos para las distintas etapas de su crecimiento.

**Sociabilidad:** una de las áreas de desarrollo del sistema educativo guía y scout, que se refiere a la relación de las personas con la sociedad, con un énfasis particular en el aprendizaje de la libertad y en la práctica de la solidaridad.

**Tareas del desarrollo:** concepto que se usa frecuentemente en psicología y educación para referirse a los desafíos que se enfrentan en un determinado período de la vida.

**Tutor:** dirigente o guadora que acompaña y apoya a otro animador adulto durante un período de su proceso de formación. Sus características son: actúa en la misma estructura en que ha sido nombrado el adulto a quien asesora o en la más próxima posible; tiene idealmente un mayor conocimiento y vivencia del Movimiento en la misma actividad de aquel a quien acompaña; es apropiado al nivel cultural del animador al que apoya; y está calificado por la Asociación para desarrollar esa función.



**Unidad:** estructura base de una Rama integrada en un Grupo Guía y Scout, formada por niños, niñas o jóvenes de edades correspondientes a un mismo ciclo de desarrollo, que realizan el programa scout en conjunto y que tienen los mismos animadores adultos y órganos de gobierno. Por ejemplo, de 7 a 11 años la Unidad es la Manada.



**Vida en naturaleza:** es un principio del Movimiento y a la vez un recurso educativo de su método. En el primer caso se trata de una invitación a niños, niñas y jóvenes a incorporar la vida al aire libre en su estilo personal de vida, comprometiéndose a contribuir a la preservación, mantenimiento y renovación del mundo natural. Pero la vida al aire libre es también considerada por el método scout como un recurso formativo que permite a los niños descubrir el mundo, desarrollar su cuerpo, ejercer espontáneamente su libertad, desplegar sus aptitudes creativas, descubrir y maravillarse ante el orden de la Creación y obtener otros beneficios educativos difíciles de lograr por otros medios.

## Los autores

Este Manual fue elaborado y adaptado por la Comisión Nacional de la Rama Lobatos en base a la modalidad de animación del programa de jóvenes aprobada por la Asociación de Guías y Scouts de Chile. Durante el año 2014, en que este texto se preparó, la Comisión ha estado integrada por Diego Calás Riquelme, Claudia Donoso Aspee, Nelson Zamora Pereira, Miguel Hernández Vidal, Daniel Oyarzún Morales y Macarena Bascour Fredes, su Comisionada Nacional. Colaboraron con la Comisión en esta tarea Patricio Criado Rivera, Fabián García González y María José Cordero Andrade.

El trabajo se realizó siguiendo y adaptando la *Guía para dirigentes de Manada*, editada por la Oficina Scout Interamericana, Organización Mundial del Movimiento Scout, en febrero de 1998. La adaptación se refirió a la utilización de nombres e innovaciones rescatadas de la cultura scout de las Manadas chilenas.

Durante el trabajo previo a la redacción final, compartimos experiencias con innumerables dirigentes y guadoras del país, quienes aportaron consejos y reflexiones y analizaron el material escrito. Mención especial merecen los Viejos Lobos que participaron en los Cursos Avanzados de la Rama Lobatos realizados en septiembre del 2014, en la Hacienda Pizarquín, VI Región, Chile.

Loreto González Jansana editó y redactó los textos, que luego fueron presentados a la aprobación de la Comisión de Educación, compuesta a la fecha por Macarena Bascour Fredes, Comisionada Rama Lobatos; Meilin Gim Krumm, Comisionada Rama Golondrinas; Fabiola González Kusjanovic, Comisionada Rama Guías; Pedro Pavez Gutiérrez, Comisionado Rama Scouts; Patricio Luna Bascuñán, Comisionado Rama Pioneros; Javier Salas Acevedo, Comisionado Rama Caminantes; José Claudio Urzúa Riquelme, miembro en representación de los Directores de Curso; Alejandra Palacios Godoy y María Jesús Mascayano O'Ryan, representantes del Consejo Nacional; Alberto Del Brutto, Director de Métodos Educativos; y Gerardo González Erba, Director Ejecutivo.

Las fotografías fueron aportadas en su mayoría por numerosos Grupos Guías y Scouts que concursaron a través de nuestro sitio web y otras han sido cedidas gentilmente por Patricio Luna.

Las ilustraciones son creación de María Constanza Baeza Sequeira.

El diseño gráfico fue realizado por Maritza Pelz von Rultzingslowen y se imprimió en Salesianos Impresores S.A.

Macarena Bascour, Alberto Del Brutto y Gerardo González editaron la versión final.





**La edición de este Manual de la Rama Lobatos  
ha sido posible gracias al patrocinio  
de la Presidencia de la República de Chile.**



## Congreso Guía y Scout 2010

*¡La  
Asociación  
que viene!*

Este Manual forma parte de las publicaciones previstas en el Proyecto Estratégico 2015, aprobado por la Asamblea Nacional de la Asociación de Guías y Scouts de Chile los días 27 y 28 de noviembre de 2010, el que se propuso como resultado esperable para fines de 2015 “una propuesta educativa articulada y flexible, apoyada por material educativo apropiado y accesible”, cuya aplicación permita a los jóvenes “construir su programa de actividades y lograr sus objetivos personales.”

