



SCOUTS®
Ecuador

Manual de Administración y Dirección

GRUPO SCOUT





1. Introducción

Al iniciar la construcción de un manual de funciones y manejo del grupo scout, es inevitable llenarse de una gran cantidad de elementos que involucran nuestra propia historia y el pensamiento de nuestras experiencias en el ejercicio de nuestras funciones como Educadores Scouts. Lo que se hace más complicado es generar un criterio genérico que sea capaz de atravesar, como eje transversal, la experiencia individual, la práctica eficaz, e incluso las tradiciones generadas por cada uno de nuestros grupos.

Desde la Organización Mundial del Movimiento Scout a través del Centro de Apoyo de la Región Scout Interamericana y la Asociación Scouts del Ecuador, se han generado una diversa gama de herramientas para la aplicación del método scout en sus diferentes etapas, áreas de desarrollo y ámbitos educativos. Esta riqueza constituye uno de los elementos clave de la formación de adultos voluntarios y un eje fundamental que garantiza los procesos formativos de los beneficiarios en cada una de las ramas.

Las herramientas puestas a consideración en este manual, se basa en una compilación de materiales educativos y operativos, publicados por nuestra Asociación y por la Oficina Interamericana; así como la sencilla cosecha de la experiencia de varios dirigentes y grupos que nutren cotidianamente el caminar del escultismo en el Ecuador.

Es nuestro sincero deseo que este manual, puesto en sus manos, contribuya de manera eficaz al fortalecimiento de cada grupo en nuestro país; y que pueda ser un instrumento útil para el adecuado manejo y distribución de funciones en sus grupos y unidades.



2. El Grupo Scout

El Grupo Scout es el espacio donde de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos voluntarios se reúnen periódicamente para cumplir actividades encaminadas a la aplicación consiente, estructurada y secuencial del Método Scout.

Se subdivide en cuatro ramas progresivas o unidades, que aseguren el desarrollo personal de los beneficiarios; estas son: Manada de Lobatos y Lobeznas (de 7 años hasta antes de cumplir los 11 años), Unidad Scout (de 10 años, hasta antes de cumplir los 15 años), Comunidad de Caminantes (de 14 años hasta antes de cumplir los 18 años) y Comunidad Rover (de 17 años, hasta antes de cumplir los 22 años).

Estructura básica.- El Grupo es la estructura educativa básica en la cual se aplica progresiva y coordinadamente el Método Scout. Está formado por las Unidades de las Ramas que la Asociación determine. (Capítulo II del Reglamento General de la ASE 2010).

2.1. SIMBOLOGÍA E IDENTIDAD DEL GRUPO SCOUT

2.1.1. Nombre de grupo

Normalmente definido en referencia a la institución patrocinadora o tomando algún elemento que evoque la identidad del grupo. Es el primer elemento de la identidad del grupo Scout.

Cf. Reglamento General de la Asociación Scouts del Ecuador

2.1.2. Designación de grupo

Designación numérica establecida generalmente por el Distrito Scout al que pertenece el grupo, esta designación puede ser el de un número nuevo por cada grupo creado o puede designarse el número de un grupo ya extinto.

2.1.3. Insignia de grupo

La insignia es un elemento fundamental de la identidad grafica del grupo; consta de varios componentes, símbolos y colores que lo identificarán; debe ser sencilla y contener el nombre de grupo y la designación numérica territorial. Se ubica en la esquina central de la pañoleta de grupo.

2.1.4. Pañoleta de grupo

Se trata de un corte de tela triangular que se enrolla y se utiliza alrededor del cuello. Debe diseñarse con los colores que identifican al grupo; generalmente estos guardan relación con la institución patrocinadora, o con colores que representan virtudes que caracterizan al grupo.

2.1.5. Bandera de grupo

Como estandarte, la bandera elaborada con los colores del grupo y la insignia del mismo, será el símbolo que se usará en ceremonias y actos formales del grupo.

2.2. LA VIDA DE GRUPO

Si se aplica de forma integral y adecuada el Método Scout, el resultado más destacado es un ambiente de cercanía y vivencia especial de valores al que llamamos “vida de grupo”.

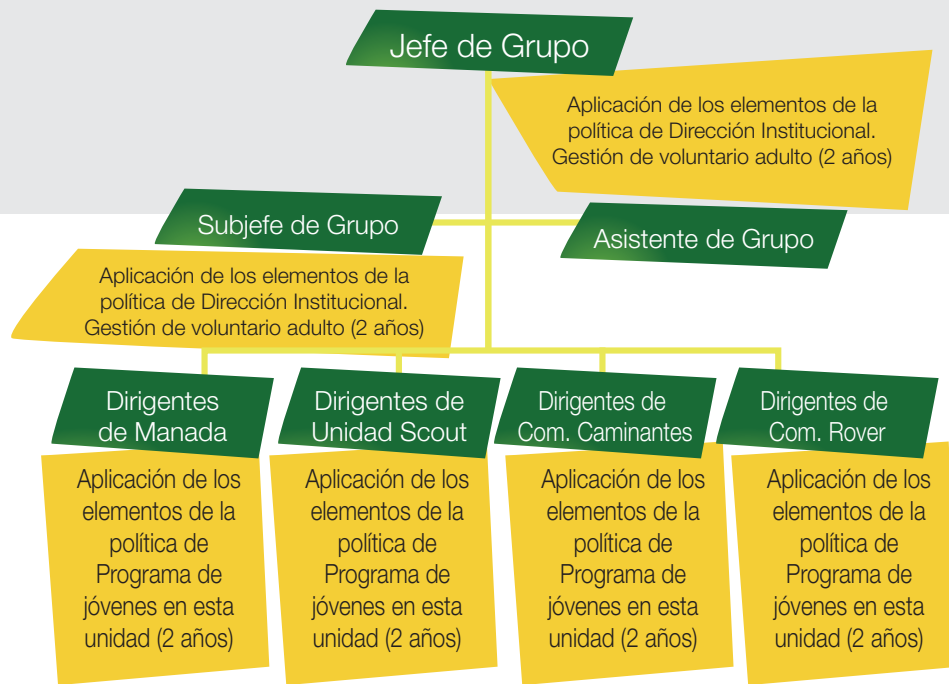
Entre otros elementos del método Scout que desarrollan esta atmósfera especial están: la motivación y buena actitud de los dirigentes que acogen y acompañan a cada chico y chica, actividades bien diseñadas y planificadas que resulten atractivas a los beneficiarios, la vivencia de la ley y la promesa; así como el compromiso que estas generan en los miembros, normas claras de convivencia que surgen espontáneamente, la identidad de la vida al aire libre, los juegos democráticos que afianzan la participación igualitaria en la toma de decisiones, la identidad generada y sentido generado por el marco simbólico, la alegría de compartir y la motivación por el servicio.

2.2.1. Aplicación del método scout en la vida de grupo

Cualquier persona, al llegar a un grupo scout debería percibir que se encuentra en un lugar diferente; ese es el ambiente que genera la vida de grupo, un atractivo tan poderoso que el niño, niña, adolescente o joven descubre que vale la pena comprometerse y profundizar; este elemento es esencial para la permanencia de todos los miembros del grupo scout.

El Método Scout debe aplicarse en su totalidad ya que, ninguna actividad tiene la capacidad de desarrollar objetivos educativos por sí sola; la vida de grupo nos brinda un espacio de aprendizaje donde es posible desplegar, sincronizar y relacionar todos los elementos del método.

Este espacio de aprendizaje, nos da la oportunidad de recurrir a la metodología vivencial, dejando de lado los modelos educativos tradicionales: clases, charlas, memorización, calificaciones, etc., en un ambiente amigable de acompañamiento al crecimiento personal y sin autoritarismos. En los niños, niñas y adolescentes, aporta a la construcción de la conciencia moral y una escala personal de valores que les ayuda a construir su propia personalidad; se sustenta en la capacidad de expresar sus intereses, sus descubrimientos, el gusto por la exploración y la aventura y la motivación de adultos que encarnan esos valores.



2.3. ESTRUCTURA DEL GRUPO SCOUT

2.3.1. Las unidades en un grupo scout

El Sistema de Equipos es uno de los elementos que caracterizan al Método Scout, pues permite ofrecer a los beneficiarios actividades atractivas y variadas que comparten con un grupo de pares, procurando a cada unidad el entorno adecuado según la edad de los participantes.

Un Grupo Scout tiene 4 unidades que garantizan la continuidad metodológica de sus beneficiarios; es decir, asegura que sus niños, niñas, adolescentes y jóvenes pueden culminar su etapa scout hasta la edad en la cual egresan del Movimiento en su condición de beneficiarios.



La siguiente tabla ilustra los nombres de las unidades, las edades, el número de participantes adecuados para la correcta aplicación del método y la denominación que en cada unidad se le atribuye al sistema de equipos correspondiente.

GRUPO SCOUT	Edad de los beneficiarios	Número de integrantes	Nombre del sistema de equipos
Manada de Lobatos y lobeznas	Niños y niñas de 7 años hasta antes de cumplir 11 años.	Mínimo 12 y máximo 24 integrantes en la unidad	Seisenas 6 miembros
Unidad Scout	Adolescentes de 11 años hasta antes de cumplir 15 años.	Mínimo 14 y máximo 32 integrantes en la unidad	Patrullas De 6 a 8 miembros
Comunidad de Caminantes.	Adolescentes de 14 años hasta antes de cumplir 18 años.	Mínimo 8 y máximo 24 integrantes en la unidad	Equipos De 4 a 6 miembros
Comunidad de Rovers	Jóvenes de 17 años hasta antes de cumplir 22 años	Mínimo 6 y máximo 16 jóvenes en toda la Unidad.	Equipos De 4 a 6 miembros

2.3.1.1. Manada

Conformada por niños y niñas de 7 años hasta antes de cumplir los 11 años. Esta Unidad contiene una gran riqueza simbólica basada en el “Libro de las Tierras Vírgenes” del Autor Británico Rudyard Kipling. La Manada es la estructura básica de la unidad y se conforma con no menos de 12 miembros y no más de 24 niños y niñas.

Los niños y niñas que integran esta unidad toman el nombre de “lobatos y lobeznas” y forman pequeños grupos o equipos denominados “seisenas” y compuestas por no más de 6 integrantes, las seisenas son rotativas cada ciclo de programa con ello se garantiza la alternabilidad de varias funciones entre ellas el liderazgo, que lo ejerce el “seisenero” electo entre y por los mismos niños y niñas, para brindar el adecuado ambiente democrático desde esta etapa.

La instancia de toma de decisiones en esta unidad se denomina “Consejo de Roca” y está integrado por todos los miembros de la Manada (dirigentes y beneficiarios). Y se reúne para tratar todos los asuntos relacionados con la Unidad; tales como: Selección de actividades, definición del ciclo de programa, programación de protocolos ceremonias y celebraciones, en un ambiente de formalidad.

Las funciones de acompañamiento, apoyo y evaluación de la progresión personal, así como la administración de la unidad, recaen en el equipo de dirigentes de la Manada.

Los objetivos educativos son una herramienta que orienta al educador scout para el desarrollo personal de los niños y niñas en las seis áreas de crecimiento propuestas por el movimiento.

Ver: OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL MOVIMIENTO SCOUT. Comisión de Programa Educativo – Consejo Interamericano de Escultismo.

a. Cargos y funciones de la unidad:

- Responsable de Unidad (Akela).- Toma el nombre del personaje del Libro De Las Tierras Vírgenes; el líder (alfa) de la manada del Seeonee. Es el representante de la unidad, coordina y le reportan los otros dirigentes de la Manada.

- Los dirigentes de mayor responsabilidad en la manada toman el nombre de uno de los dos mentores de Mowgli en el mismo libro: Baloo, el oso pardo; o Bagheera, la pantera negra, quienes enseñan a los lobatos la Ley de la Selva y a sobrevivir en ella.
- Los demás dirigentes de la unidad, pueden tomar los nombres de los diferentes personajes que forman parte del marco simbólico de esta rama:
- Raksha: La Mamá Loba, el nombre significa “demonio”, llamada así por la fuerza con la que defiende a sus cachorros
- Kaa: La gran serpiente pitón de 9 m. tranquila y con magníficos instintos; de gran sabiduría sobre la selva, solitaria pero siempre dispuesta a ayudar. Ayuda a Mowgli a crecer fuerte, entrenándolo en el uso de cuerpo ya que ella tiene un gran dominio sobre sí misma.
- Hathi: Jefe de la tropa de elefantes, uno de los animales más antiguos de la selva, de profunda sabiduría, representa el orden y la obediencia.
- Kotick: La Foca Blanca que representa virtudes como la preocupación por los suyos, las buenas costumbres, la gentileza y educación al tratar a los demás. Representa también la perseverancia para conseguir lo mejor

Se podría utilizar también otros nombres para Dirigentes de esta rama tomando en cuenta los personajes y sus características en el cuento, para identificar sus roles.

Se debe poner especial atención, pues estos nombres bajo ninguna circunstancia deben invisibilizar la identidad real de los educadores scout, por lo tanto se debe asumir como un rol más no como el nombre de la persona.

b. Método educativo propio de la unidad

“El fondo motivador que se ofrece a los niños en esta edad está asociado a la novela 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 Rama Menor del Movimiento Scout y que mantiene toda su actualidad.” (Guía para dirigentes de Manada - Oficina Scout Interamericana Pág. 32)

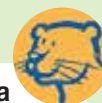
Los objetivos a lograr en cada área de crecimiento -con excepción de espiritualidad, como veremos luego -están simbolizados por un personaje de “El Libro de las Tierras Vírgenes”. Un símbolo es una representación de una determinada realidad en virtud de rasgos que lo asocian con esa realidad, según todos estamos de acuerdo en aceptar. (Cfr. Guía para dirigentes de Manada - Oficina Scout Interamericana Pág. 110 - 111)

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 a los afectos

Fieles y afectuosos como **Rikki-tikki-tavi**

El encuentro con otros

Generosos como **Kotick**



La búsqueda de Dios

Amigos de Dios como **Francisco**



Ver: Modelo de Programa de Jóvenes de la Asociación Scouts del Ecuador.

c. Etapas de Progresión:

- **Etapa de Lobo pata tierna**, cuando el niño comienza a trabajar con los objetivos personales correspondientes a la infancia media.
- **Etapa de Lobo saltador**, cuando el lobato ha alcanzado aproximadamente la mitad de los objetivos de infancia media.
- **Etapa de Lobo rastreador**, desde que el niño ha alcanzado la totalidad o poco menos de los objetivos personales correspondientes a la infancia media y comienza a trabajar algunos objetivos de la infancia tardía.
- **Etapa de Lobo cazador**, en el momento en que el lobato ha logrado desarrollar con éxito alrededor de la mitad de los objetivos correspondientes a la infancia tardía.

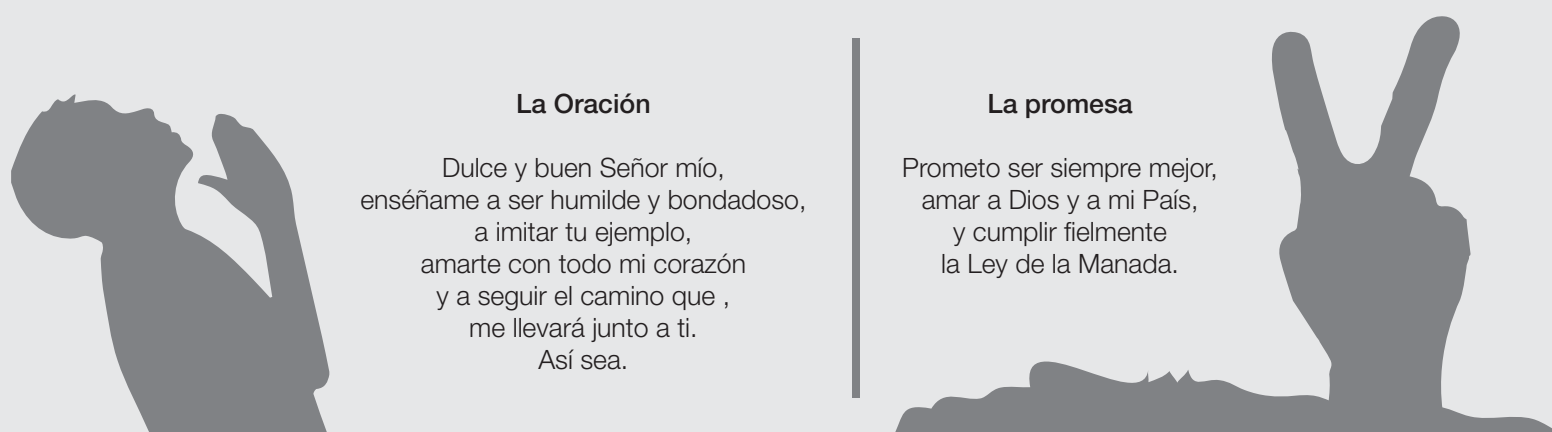
Insignias, revisa en el capítulo denominado: ¿Cómo planifico y programo las actividades? del Manual del Dirigente, y no olvides están disponibles en la tienda de la ASE.



d. Elementos simbólicos de la unidad:

- **Libro de las “Tierras Vírgenes”** del Autor Británico Rudyard Kipling: Sirven de fondo motivador para el ambiente y vida de grupo en la Manada; genera un ambiente de fantasía que alienta la imaginación y el pensamiento de los niños y niñas de esta edad además de ayudar a profundizar los valores y propuesta del Movimiento Scout de forma comprensible para ellos. La idea no es remplazar la realidad por la fantasía, sino mostrar a los niños y niñas un modelo de sociedad y una forma de comportarse a través de elementos que para ellos serán más comprensibles de las teorías y conceptos.
- **El Cubil:** Es el lugar donde vive la Manada, donde se reúnen para planear sus cacerías y para compartir su vida cotidiana. Una Manda necesita de un espacio propio donde instalar su Cubil, donde los niños puedan decorar según sus gustos e interés con los elementos a los que ellos le dan valor. Si por razones de fuerza mayor, no es posible obtenerlo al menos se deberá disponer un espacio mínimo para guardar implementos, material educativo y tesoros de la Unidad.
- **El Saludo:** Los Lobatos y Lobeznas de todo el Mundo se reconocen y saludan levantando la mano derecha los dedos índice y medio en forma de V; simulando las orejas de un lobo, los dedos meñique y anular se mantiene recogidos y cubiertos por el dedo pulgar, representando que el mayor debe proteger a los menores. A la vez que realizan este saludo, los lobatos y Lobeznas también se estrechan la mano izquierda; símbolo adoptado por Baden Powell de la Tribu Africana Ashanti, que representa confianza y sinceridad.
- **Lema:** ¡Siempre Mejor!
- **La Ley de la Manada:** Expresa en palabras comprensibles para los Niños y Niñas el proyecto educativo del Movimiento Scout: El Lobato y la Lobezna
 - Escucha y respeta a los demás
 - Dice siempre la Verdad
 - Es alegre y amigable
 - Comparte con su familia
 - Ayuda a los demás
 - Cuida la naturaleza
 - Desea aprender

- **El Uniforme:** Representa un espíritu de unidad de la Asociación Scouts del Ecuador, evita que el vestuario sea motivo de diferencias y nos permite visualizar algunos elementos adicionales, como son la pañoleta y las insignias, las mismas que se ubican de acuerdo al Reglamento de Uniformes e Insignias de la ASE.
- **Color:** Tradicionalmente se asigna a la manada el color amarillo como identificación de los lobatos y lobeznas.
- **Bandera:** Normalmente de color amarillo, con la cabeza de lobo en el centro, el nombre de la manada y el grupo al que pertenece.
- **El Tótem:** Se acostumbra a usar en la manada un símbolo que representa los ideales propuestos por el marco motivador del Pueblo Libre de Seeonee; este es normalmente la figura de un lobo colocado sobre un soporte que es utilizado por la unidad en protocolos, ceremonias, celebraciones y momentos especiales.



e. Ceremonias de unidad.

- **Enfoques Educativos para Ceremonias de Compromiso:** Si bien todas las ceremonias están sujetas a las tradiciones propias de cada Grupo y Unidad hay algunos enfoques educativos que no deben descuidarse a la hora de diseñar la Ceremonia:
- Formación, los lobatos y lobeznas se ubican por seisenas en círculo de parada, realizan en gran clamor y con una ambientación acorde al marco simbólico de la unidad se procede a realizar las ceremonias de compromiso.
- Se recomienda que la ceremonia se enmarque en las SSS, que significa: Solemne, Sencilla y Significativa. Es recomendable que en la ceremonia estén presentes los representantes, familiares y personas cercanas a las y los beneficiarios, procurar realizar ceremonias personalizadas fomentando así que sea única e inolvidable para las y los beneficiarios.
- Recordemos que somos un movimiento educativo, que fomenta: la equidad, la inclusión, el respeto. Por lo tanto evitar acciones que vulneren los derechos de los niños.
- EL Jefe de Unidad invita a reflexionar brevemente sobre el compromiso que el Niño o Niña va a asumir y le pide que realice su compromiso

Por ejemplo:

Akela.- ¿Qué significa para ti hacer tu Promesa? o ¿Cómo vas a vivir desde hoy tu Promesa? o ¿Para qué quieres hacer tu Promesa?

Lobato o lobezna: Cada niño responderá según su capacidad de reflexión y nivel de criterio.

Akela.- Te invito a pronunciar tu promesa

Lobato o lobezna: “Prometo ser siempre mejor, amar a Dios y a mi país y cumplir la Ley de la Manada”

Akela le coloca la pañoleta y la insignia de Promesa entre algunas palabras de aliento y felicitación. (Se puede solicitar a otros dirigentes que acompañen al Responsable de Unidad a colocarle al niño o niña los símbolos de su Promesa).

Finalmente el lobato o lobeza que ha realizado su promesa saluda a toda la manada entre barras y gritos de alegría de sus compañeros.

La ceremonia de promesa debe terminar con el gran clamor de toda la Manada.

Se acostumbra colocar una cinta de color amarillo, con el nombre de cada lobato y lobeza que ha hecho su promesa, en la base del Tótem de Manada; mismo que se retirará y entregará a cada niño o niña el día que realice su paso a la siguiente unidad (Unidad Scout).

- **El Gran Clamor:** Varía según las tradiciones ceremoniales de cada grupo y manada pero contiene una serie de gestos y gritos ceremoniales en el que los niños y niñas manifiestan la alegría de estar juntos.

En los lobos, el aullido tiene el objetivo principal de reunirlos; así también en la manada de Lobatos y Lobeza el gran clamor tiene la misión de motivar a los Lobatos y Lobeza de reunirlos y reconocerse como iguales e identificar al responsable de Unidad (Akela) como el líder de esta



manada. En nuestro país genéricamente se realiza de la siguiente manera con las adaptaciones y tradiciones de cada grupo y manada: Akela se coloca en el centro de la formación “Círculo de Roca”, los lobatos que ya han hecho su promesa se ponen cuclillas con las rodillas separadas y las dos manos en posición de saludo apuntando hacia abajo; al unísono y de manera rítmica los niños y niñas recitarán la siguiente frase “A-KE-LA- HA-RE- MOS- SIEM-PRE- LO- ME- JOR” en la última sílaba los niños y niñas se ponen de pie levantando las dos manos en posición de saludo sobre su frente. Akela responde al saludo diciendo “Dip, Dip, Dip”; a lo que la manada responde Dop, Dop, Dop; en ese momento los niños y niñas bajan la mano izquierda dejando arriba lo que corresponde al saludo de la manada solo con su mano derecha.

- **La Flor Roja:** No debe confundirse con una “versión de fogata Scout” adaptada para niños; se trata de una celebración propia de la Manada, donde deben incluirse simbología y metodología propia de la rama para generar un ambiente festivo y de mucha imaginación; es en esta celebración donde los personajes, encarnados por los voluntarios adultos, cobran vida mediante cuentos, canciones, disfraces, teatro y toda herramienta que despierte la imaginación de los niños y niñas. Alrededor del fuego la manada canta, danza, juega y vive la máxima expresión de su Marco Simbólico.
- **Paso de Unidad:** Se realiza para representar el paso de un lobato o lobeza a la siguiente Rama en su proceso de progresión dentro del grupo Scout. Se realiza en presencia e interacción de las dos unidades en un escenario que propicie la simbología de pasar de un lugar a otro como un puente o un cruce de camino.

2.3.1.2. Unidad Scout.

Está compuesta por adolescentes entre los 10 hasta antes de cumplir los 15 años de edad, de ambos sexos se integra con mínimo 14 adolescentes (mujeres u hombres) y un máximo de 32.

El sistema de Patrullas es la estructura fundamental de la Unidad Scout; están son pequeñas comunidades de entre 6 y 8 miembros, donde se desarrolla los diferentes medios de aprendizaje.

Se considera, en esta rama, tres órganos de toma de decisiones:

- Asamblea de Unidad: Está integrada por todos los miembros de la Unidad, beneficiarios y voluntarios adultos; establece normas de convivencia y decide los objetivos, actividades y calendarios del ciclo de programa.
- Consejo de Unidad: Compuesta por los guías y subguías de patrulla, así como por los voluntarios adultos de la unidad. Cumple funciones de orientación, gestión y capacitación.
- Equipo de dirigentes: Responsables de la orientación educativa, seguimiento y evaluación de la progresión personal de cada uno de los beneficiarios.

a. Cargos y funciones de la unidad.

- Responsable de Unidad Scout; es quien lidera al equipo de dirigentes con quienes coordina las actividades, conduce las tareas educativas, la aplicación del Método Scout y la gestión misma de la Unidad; anima el seguimiento y progresión personal de las y los jóvenes.
- Asistentes de Unidad Scout: Son todos los Adultos Voluntarios a partir de los 21 años del Equipo de Unidad, que colaboran en el desarrollo de actividades de la misma; Anima la participación de los y las adolescentes, dan seguimiento y acompañan en las tareas educativas que corresponden al equipo de Unidad.
- Asistentes de Unidad Scout Son todos los adultos voluntarios a partir de los 21 años, quienes conforman el Equipo de Unidad, colaboran en el desarrollo de actividades educativas, aplicación del método, animan la participación de los y las adolescentes, dan seguimiento y acompañan en las tareas educativas que corresponden al equipo de Unidad y se capacitan para alcanzar sus competencias para garantizar un programa de calidad para las y los jóvenes.
- Guías de Patrulla: Son Adolescentes beneficiarios electos democráticamente por cada Patrulla que cumplen funciones de liderazgo y gestión de la misma. Representan a la patrulla en el Consejo de Unidad.
- Subguía de Patrulla: reemplaza al guía en caso de su ausencia y hace equipo con él en la coordinación de la Patrulla; también la representa en el Consejo de Unidad.

b. Método educativo propio de la unidad.

El Sistema de Patrullas : “El sistema de patrulla es un eje central del Método Scout. Los scouts integran una patrulla de forma libre y con ánimo permanente, siendo un pequeño grupo con identidad propia y con el propósito de disfrutar su amistad, apoyarse mutuamente en el desarrollo personal, comprometerse en un proyecto común e interactuar con otros grupos similares.”

Dimensiones de la personalidad	Área de crecimiento	Intereses educativos en esta edad
El cuerpo	Corporalidad	Esquema corporal y afirmación del rol sexual.
La inteligencia	Creatividad	Desarrollo de nuevas formas de pensar, juicio crítico y comprensión más amplia del mundo.
La voluntad	Carácter	Autoestima, opción por valores, formación de la conciencia moral y búsqueda de la identidad.
Los afectos	Afectividad	Manejo y orientación de los afectos y vivencia de la amistad.
La integración social	Sociabilidad	Aprendizaje del respeto por la opción ajena, construcción de normas consensuadas e integración a la sociedad cercana.
El sentido de la existencia	Espiritualidad	Una fe personal construida desde adentro.

Aspiramos a que cada joven que ha vivido en el Movimiento Scout, hombre o mujer, haga siempre todo lo que de él 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 para su 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 cómo 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.



c. Etapas de Progresión.

- **Etapa Pista**, cuando el adolescente comienza a trabajar con los objetivos personales correspondientes a la etapa de pre-pubertad.
- **Etapa Senda**, en el momento en que el scout ha alcanzado aproximadamente la mitad de los objetivos de pre-pubertad.
- **Etapa Rumbo**, cuando el adolescente ha alcanzado la totalidad o poco menos de los objetivos personales de la etapa de pre-pubertad y comienza a trabajar algunos objetivos de pubertad.
- **Etapa Travesía**, en el momento en que el scout ha logrado desarrollar con éxito aproximadamente la mitad de los objetivos personales de la etapa de pubertad.



ETAPA PISTA



ETAPA SENDA



ETAPA RUMBO



ETAPA TRAVESÍA

d. Elementos simbólicos de la unidad.

- **Lema:** ¡Siempre Listos!
- **Nombre de patrulla:** Manifiesta la individualidad y el sentido de pertenencia de los Miembros de la Patrulla. Se escoge generalmente un Tótem o el nombre de un animal que represente los intereses o características de sus miembros.
- **El Rincón de la Patrulla:** Es un espacio físico que debería ser exclusivo de la Patrulla acomodado y decorado según los gustos e intereses dando lugar a la necesidad innata de apropiación de territorios propios de su edad.
- **Seña:** Los dedos índice, medio y anular extendidos que representan las tres virtudes Scouts (Lealtad, Abnegación y Pureza), al mismo tiempo los tres principios (nuestras deberes con Dios, con los demás y con nosotros mismos; los dedos meñique se mantiene recogido y cubierto por el dedo pulgar, representando que el mayor debe **proteger al menor**).
- **Saludo:** Se realiza la seña con la mano derecha levantándola hasta tocar la sien.
- **El Saludo:** Los Scouts de todo el Mundo se reconocen y saludan con la seña, el saludo y se estrechan la mano izquierda; símbolo adoptado por Baden Powell de la tribu africana Ashanti, que representa confianza y sinceridad.





- **Saludo en Actitud de Promesa:** Se realiza la seña en posición vertical sin llegar a la sien, como podemos observar en la ilustración.
- **La Ley Scout:** Manifiesta de manera ordenada los valores propuestos en el proyecto educativo del movimiento Scout:
 1. El - la Scout es una persona digna de confianza
 2. Es leal
 3. Sirve a los demás
 4. Comparte con todos
 5. Es amable
 6. Protege la vida y la naturaleza
 7. Se organiza y no hace nada a medias
 8. Enfrenta la vida con alegría
 9. Cuida las cosas y valora el trabajo
 10. Es una persona en pensamientos, palabras y obras.

Como lo estudiamos en la unidad de Manada, se debe referir al Reglamento de Uniformes e Insignias de la ASE.

- **El Bordón:** representa la identidad de la Patrulla; se trata de un palo resistente de una medida estándar entre los 1,30 m y 1,80 m de largo, siendo la medida ideal recomendada de 1,50 m. En la primera Edición de escultismo para muchos de 1908, Baden Powell lo cataloga como parte del uniforme de un Scout. En muchos casos se talla en él los símbolos y lemas que identifican a la Patrulla o a la Unidad, así como algunas herramientas útiles para actividades al aire libre como señales de pista, claves, unidades de medida, etc. y es generalmente portado por el Guía de Patrulla.
- **Banderín:** Contiene el nombre, colores y lema que ha elegido la patrulla como arte de su identidad. Puede llevar la silueta del animal que los identifica; y llevado tradicionalmente sobre el Bordón.
- En muchos grupos se conserva la tradición de realizar la promesa sobre el Bordón y banderín de la Unidad Scout o el de la Patrulla.



La Oración



Señor enséñanos a ser generosos
A servirte como lo mereces
A dar sin medida
A combatir sin miedo a que nos hieran,
A trabajar sin descanso
Y a no buscar otra recompensa
Que saber que hacemos Tú Voluntad.
Así sea

La promesa

Prometo
hacer cuanto de mí dependa para
amar a Dios,
servir a mi País,
trabajar por la Paz
y vivir la Ley Scout.



e. Ceremonias de unidad.

- **Ceremonia de Promesa:** Si bien todas las ceremonias están sujetas a las tradiciones propias de cada Grupo y Unidad hay algunos elementos genéricos que pueden ser tomados en cuenta a la hora de diseñar la Ceremonia.
Es recomendable realizar la ceremonia de promesa en medio de una actividad destacable y de gran representatividad en la vida de grupo, preferentemente en campamento o actividad al aire libre.
Los Scouts se ubican por patrullas en Formación de Herradura.
Cada Guía de patrulla se dirige al Responsable de Unidad para presentar a sus Patrulleros que harán su Promesa.
Se recomienda establecer una ambientación adecuada al marco simbólico de la unidad y que mantenga las SSS presentes, es decir una ceremonia Sencilla, Solemne y Significativa. Sin contenidos que puedan distorsionar la aplicación del método educativo, sobre todo que tenga apego a los derechos de las y los beneficiarios.
Quien preside la actividad invita a que realice su promesa, la misma que se recomienda sea individual. El texto de la promesa es sugerida más no debe tomarse como obligatorio su repetición pues es un compromiso personal que quien la expresa la asume para su vida.
Se coloca en actitud de promesa mientras que quienes lo acompañan también lo hacen.
El Responsable de Unidad le coloca la pañoleta y la insignia de Promesa entre algunas palabras de aliento y felicitación, dándole la bienvenida a la Gran Hermandad Scout (se puede solicitar a otros Dirigentes que acompañen a colocarle al o (a la) Adolescente los símbolos de su Promesa).
Finalmente el Scout que ha realizado su Promesa saluda a toda la Unidad entre barras y gritos de alegría de sus compañeros.
Para cerrar la ceremonia se puede cantar la Canción de la Promesa u otro canto que identifique a la Unidad.
- **Ceremonia de cambio de etapa:** La unidad se formará en cuadro; de la misma manera que en la ceremonia de Promesa, el Guía de patrulla presenta al scout que pasará a una nueva etapa ante el Responsable de Unidad; este lo invita a pasar adelante y brinda unas breves palabras sobre lo que significa este nuevo paso en su proceso de progresión personal, le impone la insignia de la etapa que inicia, suprimiendo la de la etapa anterior. Todo en un clima de celebración y alegría.
- **Fogata:** La fogata es uno de los momentos más emblemáticos en la vida de grupo. Se debe vivir en un ambiente festivo y a la vez solemne, que invite a la alegría pero sin abandonar los más altos valores de fraternidad, respeto y reflexión.
Existen muchas tradiciones para la celebración de la fogata que difieren de grupo a grupo; anotaremos en este manual algunas de las más usadas entre los grupos de la Asociación Scouts del Ecuador:
 - Previamente se solicita a las patrullas o equipos preparar una presentación o aporte para la fogata; este puede ser: una dramatización, parodia, juego, canto, relato, aplauso, etc.
 - Al iniciar se “invocará” al “espíritu del fuego”, representado por uno de los chicos vestido y decorado de manera llamativa, para representar al personaje propio de la fogata.



Se suelen usar cánticos tradicionales como “Anikuni” o “señor dios del fuego” para ambientar este instante previo.

- Dotado de una antorcha el personaje entra en la escena y enciende la fogata, preparada adecuada y previamente con suficiente yesca y madera para no tardar en encenderse. Aún se acostumbra en varios grupos a recitar algunas letras que doten de misticismo y elegancia al momento, por ejemplo: Vientos del Norte, vientos del Sur, vientos del Este y del Oeste; que el espíritu de Baden Powell, ilumine esta fogata.”
- Al encenderse la fogata, se da inicio también a las presentaciones preparadas por cada una de las patrullas o equipos.
- Es conveniente que se delegue en los beneficiarios la responsabilidad de coordinar y llevar el programa de la fogata.
- Al finalizar es importante propiciar un momento de reflexión al finalizar el día que puede terminar en la oración de la noche.

• **Paso de Unidad Scout a Comunidad de Caminantes:** Es recomendable realizar esta ceremonia en un lugar apropiado: un puente, un cruce de camino, un riachuelo... etc. En uno de los lados del lugar elegido, la Unidad Scout se forma en rectángulo a la vez que la Comunidad de caminantes se ubica, en formación de herradura, del otro lado.

El o la Jefe y/o subjefe de Grupo son invitados y sirven como testigos; se ubican entre las dos unidades.

El guía de patrulla, presenta al Responsable de Unidad al patrullero que pasará a la siguiente rama, quien pronuncia unas palabras de estímulo y reconocimiento sobre el trabajo realizado en la Unidad Scout, y lo motiva a expresar sus expectativas en esta nueva etapa que inicia en la Comunidad.

La Patrulla realiza su grito y el, o la, scout da el grito con la Patrulla como despedida.

El o la Scout da media vuelta y se despide de todos de manera general.

La Unidad entona la canción de despedida. Luego de la primera estrofa el o la responsable de unidad saca al, o la, joven de la formación y le acompaña donde está el o la Jefe de Grupo, dejando detrás de sí la Unidad que continúa cantando la canción por unos instantes más.

El o la responsable de unidad dirigiéndose al Jefe de Grupo le presenta al scout y se retira; este lo conduce hacia su nueva rama y lo presenta al Jefe de Comunidad de caminantes, invitándolo a continuar con su vida scout. Él o la responsable de la Comunidad le da la bienvenida

En muchos casos esta es una buena oportunidad para realizar la renovación de la Promesa del nuevo caminante.

El, o la, responsable de comunidad invita al nuevo caminante a escoger el equipo del que formará parte, y se integrará de inmediato en la formación.

Es recomendable terminar con algunas barras y gritos de bienvenida.

2.3.1.3. Comunidad de caminantes.

Está conformada por un mínimo de 8 y un máximo de 24 adolescentes, hombres y mujeres entre los 15, hasta antes de cumplir los 18 años de edad.



Los pequeños grupos se denominan equipos de 4 a 6 integrantes y se caracterizan por poseer una gran cohesión entre sí.

Se establecen tres instancias de toma de decisiones:

- **Congreso de Comunidad:** Se integra por todos los miembros de la unidad, beneficiarios y voluntarios adultos; en este espacio se establece las normas de convivencia y se decide los objetivos, actividades y calendario del ciclo de programa.
- **Comité de Comunidad:** Lo integran los coordinadores de equipo y los voluntarios adultos. Gestiona, prepara y ejecuta las actividades programadas, ordena las operaciones y capacita, realiza el diagnóstico del ciclo de programa.
- **Equipo de dirigentes:** Integrado por los voluntarios adultos de la comunidad; este equipo es responsable de la orientación educativa, apoyo y evaluación.

a. Cargos y funciones de la unidad

- **Responsable de Comunidad:** Es la o el Voluntario Adulto que acompaña, orienta y se mantiene pendiente de la aplicación del método educativo en la unidad; si bien toma un carácter tutelar frente al rol dirigencial de las ramas anteriores, este debe garantizar la correcta aplicación del método scout en la vida de la comunidad.
- **Coordinadores de equipo:** Son adolescentes electos democráticamente por los miembros de cada equipo para coordinar y representar al mismo.
- **Líderes de proyecto:** Designados temporalmente para dirigir o moderar la ejecución de un proyecto en un grupo de trabajo.

b. Método educativo propio de la unidad

El principio educativo fundamental de esta rama está orientado a la búsqueda de la identidad personal; esta es la etapa de su vida en la que cada elemento de su experiencia personal se suma para definir su perspectiva de futuro.

Un ambiente de aventura debe motivar el entusiasmo natural de los adolescentes hacia el futuro, hacia “lo que está por venir”; generando expectativa y desarrollando la capacidad de anticipar lo que va a suceder basados en la evaluación y decisiones que tomamos en el presente.

“Se recomienda apoyarse en un fondo motivador de personajes históricos que encarnan valores y que proporcionan un sentido de identidad”. (Modelo de Programa de jóvenes ASE)

Dimensiones de la personalidad	Área de crecimiento	Intereses educativos en esta edad
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

Ver: Modelo de Programa de Jóvenes de la Asociación Scouts del Ecuador.

Corporalidad

Habitante de las aguas, origen de las formas primarias de existencia, el pez es símbolo de vida y representa la naturaleza física, que sustenta nuestra personalidad. La imagen escogida proviene de una vasija peruana precolombina.



Creatividad

El ave, que se eleva y extiende por nuevos territorios, simboliza el deseo de alcanzar horizontes más amplios, la aspiración al conocimiento y la fuerza de la reflexión creativa. Esta antigua representación de un ave decoraba una vasija de los indios pueblo, en Norteamérica.

Carácter

Libertad, nobleza, vigor, coraje, porte, son palabras frecuentes para definir al caballo, las mismas que podríamos emplear para distinguir a una persona que funda su carácter en valores. La imagen elegida tiene su origen en la República de Georgia, Transcaucasia.



Afectividad

La flor, signo de belleza, armonía y buen gusto, desde tiempos remotos ha sido considerada como expresión de los afectos. La composición de flores seleccionada proviene de las islas Almirantazgo, en Papúa Nueva Guinea.

Sociabilidad

Por naturaleza constructora de organizaciones, la abeja evoca el trabajo infatigable en beneficio de la comunidad. El diseño se ha tomado de la orfebrería del antiguo Egipto.



Espiritualidad

El árbol es un ser de dos mundos. Profundamente arraigado en la tierra, sus brazos tratan de alcanzar el cielo y la eternidad, uniendo lo terrenal con lo celestial. Símbolo de la aspiración a Dios, la imagen procede de Dahomey, África.

c. Etapas de Progresión.

- **Etapa Búsqueda:** Cuando el adolescente inicia su vida en la Comunidad y comienza a trabajar con los objetivos personales correspondientes a la etapa de adolescencia.
- **Etapa Encuentro:** Inicia al momento que un adolescente ha alcanzado aproximadamente la tercera parte de los objetivos de la etapa de adolescencia.
- **Etapa Desafío:** Cuando el adolescente ha alcanzado dos terceras partes de los objetivos personales de la etapa de adolescencia.



ETAPA BÚSQUEDA



ETAPA ENCUENTRO



ETAPA DESAFÍO

d. Elementos simbólicos de la unidad.

Elementos tangibles:

- **Uniforme:** Representa un espíritu de unidad de la Asociación Scouts del Ecuador, evita que el vestuario sea motivo de diferencias y nos permite visualizar algunos elementos adicionales, como son la pañoleta y las insignias, las mismas que se ubican de acuerdo al Reglamento de Uniformes e Insignias de la ASE.
- **Estandarte:** Debe contener el nombre, grupo y escudo o heráldica de la comunidad o el equipo.
- **Libro de equipo:** Donde se registran de manera creativa todas las vivencias y experiencias importantes del equipo
- **Local de equipo:** Donde fuera posible, es conveniente destinar un local que los caminantes puedan adecuar a su gusto e intereses.
- **El color azul:** como identidad de la unidad.

Elementos intangibles:

- **Lema del caminante:** "Siempre Alerta"

La Oración

Señor,
ayúdame a encontrar la fortaleza del viejo roble
para que ningún triunfo me envanezca,
la alegría de la naturaleza
para que ninguna soledad me abata,
la libertad del ave
para elegir mi camino
y la voluntad del caminante
para seguir adelante y servir



e. Ceremonias de unidad.

- **Promesa:** Procede de la misma manera que en la Unidad Scout, con las especificaciones correspondientes de la rama.
- **Cambios de etapa y reconocimientos:** La comunidad se formará en cuadro. De la misma manera que en la ceremonia de Promesa, el coordinador de equipo presenta al caminante que pasará a una nueva etapa ante el Jefe de Comunidad; este lo invita a pasar adelante y brinda unas breves palabras sobre lo que significa este nuevo paso en su proceso de progresión personal, le impone la insignia de la etapa que inicia, suprimiendo la de la etapa anterior. Todo en un clima de celebración y alegría.
- **Paso de Comunidad de Caminantes a Comunidad Rover:** Es muy importante, realizar el paso de unidad en un ambiente en el cual la o el beneficiario(a), pueda de inmediato vivir el servicio, es decir, cuando la comunidad está implementado un proyecto. Para ello es necesario haber vinculado en espacios de tiempo controlado, a quién va a pasar de unidad, para que encuentre en este proceso de enlace hacia la nueva unidad las condiciones necesarias, para que su aporte sea un detonante de motivación y esta primera vivencia genere una experiencia significativa para su vida.

2.3.1.4. Comunidad Rover

Está integrada por jóvenes desde los 17 años hasta antes de cumplir los 22; hombre y mujeres con un mínimo de 6 y un máximo de 16 jóvenes. Y se organizan en equipos y grupos de trabajo.

El Congreso de comunidad es la mayor instancia de toma de decisiones de la comunidad y está integrada por todos sus miembros: jóvenes rover y adultos voluntarios.

Los adultos en esta rama toman el rol de acompañantes y no deben intervenir en la toma de decisiones de la comunidad de jóvenes.

El Comité de Comunidad está formado por los coordinadores de equipo y los líderes de grupos de trabajo de cada proyecto; en este se coordinan las actividades planificadas y la marcha de los proyectos respectivos.

El equipo de dirigentes cumple funciones de orientación educativa y apoyo en la progresión personal, y es responsable de garantizar la aplicación adecuada del Programa de Jóvenes y el Método Scout.

a. Cargos y funciones de la unidad

- Responsable de Comunidad. Es la o el Voluntario Adulto que acompaña, orienta y se mantiene pendiente de la aplicación del método educativo en la unidad, debe garantizar la correcta aplicación del método scout en la vida de la comunidad y propiciar la participación protagónica de los jóvenes.
- Presidente o Presidenta, es electo democráticamente para un ciclo de programa (6 meses en la rama Rover) y sus funciones son:
 - Presidir las reuniones de la Comunidad y las sesiones del Congreso de Comunidad.
 - Integrar el Comité de Comunidad y presidirlo.
 - Representar a la Comunidad ante la Asociación y ante las autoridades e instituciones.
 - Participar con derecho a voz y voto en el Consejo del respectivo Grupo Scout.
 - Ejercer las demás atribuciones que se le encomienden.
- Coordinadores de equipo. Son electos democráticamente por los miembros de cada equipo para coordinar y representar al mismo.
- Líderes de proyecto. Son designados temporalmente para dirigir o moderar la ejecución de un proyecto en un grupo de trabajo.

b. Método educativo propio de la unidad

Dimensiones de la personalidad	Área de crecimiento	Intereses educativos en esta edad
El cuerpo	Corporalidad	Intereses educativos en esta edad
La inteligencia	Creatividad	Integración permanente en la conducta de la responsabilidad por el cuidado del cuerpo.
La voluntad	Carácter	Desarrollo del pensamiento crítico y de la capacidad de innovar y aventurar; y elección y desarrollo de la vocación según aptitudes, intereses y posibilidades.
Los afectos	Afectividad	Fortalecimiento de la conciencia ética; construcción de su proyecto de vida en base a una escala de valores personalmente aceptados; adecuación de la conducta a esos valores; y desarrollo de la capacidad de comprometerse.
La integración social	Sociabilidad	Logro de un estado interior de madurez emocional; y mantenimiento de relaciones de pareja y género estables armónicas, fundadas en el amor.
El sentido de la existencia	Espiritualidad	Adquisición progresiva de una identidad social y laboral estable; e integración solidaria en la comunidad.
		Búsqueda de Dios, vivencia de una fe personal y respeto por las opciones religiosas de los demás.

“A diferencia de las Ramas anteriores, en la etapa Rover no existen objetivos intermedios y los jóvenes fijan los objetivos de su Proyecto Personal teniendo como referencia los objetivos terminales.

Esta variación del sistema que se aplica en las Ramas anteriores es coherente, ya que los jóvenes están en una edad próxima al momento de la Partida, lo que hace innecesarios los objetivos intermedios. Es el mismo objetivo terminal el que representa la conducta que debe orientar los esfuerzos de los jóvenes y sus objetivos personales, hasta la Partida y después de ella.”

(Guía para dirigentes de la rama Rover - Oficina Scout Interamericana Pág. 65 y 67)

c. Etapas de progresión

Periodo de introducción	Etapas de Visión	Etapas de Proyección	Etapas de Misión
Análisis y comprensión de la propuesta de objetivos educativos. Reflexión sobre necesidades y expectativas personales. Primera versión del Proyecto personal.	Desarrollo de actividades y proyectos. Evaluación de la progresión personal.	Desarrollo de actividades y proyectos. Evaluación de la progresión personal. Tercera actualización del Proyecto Personal.	Desarrollo de actividades y proyectos. Evaluación de la progresión personal.
Duración: de 3 a 6 meses	Duración: un año aproximado	Duración: un año aproximado.	Duración de 3 a 6 meses.
Inicio de un proyecto en cualquiera de los campos prioritarios.	Desarrollo del proyecto e inicio, hacia el final de la etapa, de un segundo proyecto en cualquiera de los campos prioritarios.	Desarrollo del tercer proyecto e inicio, hacia el final de la etapa, de un cuarto proyecto en el restante de los campos prioritarios.	Cierre de los proyectos de los campos prioritarios.



Insignias



Visión



Proyección



Gestión



Misión

d. Elementos simbólicos de la unidad.

- **“Un proyecto para mi vida”:** Es la edad de las decisiones, el joven se acerca a definir su identidad personal y debe establecer un propósito para su vida, la expresión “Rema tu propia canoa” añade, al simbolismo, la gran tarea de los rovers es la construcción, desarrollo, evaluación y reformulación continua y por escrito, de un Proyecto Personal.

Elementos tangibles:

- Uniforme (flor de lis mundial, flor de lis nacional, pañoleta, insignias de progresión).
- Horquilla rover.
- Bandera.
- El color rojo como identificativo de la unidad.

Elementos intangibles:

- **Lema rover:** “Siempre Sirviendo”

La Oración

Dame señor
un corazón vigilante
que ningún pensamiento vano me aleje de ti,
un corazón noble
que ningún afecto indigno rebaje,
un corazón recto
que ninguna maldad desvíe,
un corazón fuerte
que ninguna pasión esclavice
y un corazón generoso
para servir”



e. Ceremonias de unidad:

- **Bienvenida Rover**
- **Cambio de etapa o especialidad:** No presenta ninguna variación con los cambios de etapas y especialidades de las unidades anteriores.
- **Promesa:** Procede de la misma manera que en las unidades anteriores, con las especificaciones correspondientes de la rama.
- **Investidura Rover:** Se trata de una ceremonia muy importante de esta rama; los detalles de esta ceremonia dependen de las tradiciones propias de cada grupo y comunidad, debe siempre priorizarse las SSS, y no deben considerarse “secretas”, pues distorsionan el sentido educativo y de servicio de la Comunidad. Se recomienda hacerlo en el ambiente de Servicio o en medio de la naturaleza como marco simbólico sugerente.
- **Partida Rover:** Es una de las más emotivas ceremonias de la vida scout. Se realiza generalmente en campamento o en una excursión, que será la última para el rover en partida. Se acostumbra realizarse en un ambiente natural, preferentemente con un lago o un camino bifurcado.
Antes de realizar la partida, el jefe de comunidad hace una breve semblanza de la vida del Rover en su comunidad y le entrega un regalo de parte de todos sus hermanos. También se acostumbra entregar una bolsa sencilla con algunos elementos que le recuerden los 10 puntos de la ley scout y representen su paso por el movimiento.
Se canta la canción de despedida y el Rover se despide de todos, mientras la comunidad continua cantando el joven se aleja por una de las dos vías del camino bifurcado; la comunidad retorna por otro camino.
Luego de esta ceremonia (unos días después) el joven puede decidir retirarse definitivamente del movimiento como “egresado”, para vivir la ley su promesa en su vida cotidiana, o volver a empezar su camino Scout esta vez como voluntario adulto en una de las ramas menores.





Unidad	Tipo de Actividad	Marco Simbólico	Ambientación	¿Para Qué? Enfoque Educativo	Elementos Simbólicos
Manada	Bienvenida Celebración	Fantasía	Historia de las tierras vírgenes Peter Pan Libro de la Selva	Aceptación / Inclusión / Respeto / Pertenencia a un Grupo Humano	Insignias: Asociación de Scouts el Ecuador Distrito Pañoleta de Grupo
	Compromiso Ceremonia			Apego y compromiso en vivir los valores y principios del movimiento e institución	Flor de lis nacional y Mundial
	Paso de unidad Celebración			Representar la transición de un contexto educativo anterior a uno nuevo con mayores oportunidades de aprendizaje	Insignia de pequeño grupo Insignia de Etapa
	Etapa Celebración			Visualizar el inicio de la progresión personal y desarrollo del joven	Insignia de Etapa Insignia de Especialidades
	Reconocimiento Celebración o Ceremonia			Reconocer el logro exitoso de objetivos y metas cumplidas o finalización de un proceso	Elementos de acuerdo al Reglamento de Condecoraciones, Reconocimientos y Distinciones
U. Scout	Bienvenida Celebración	Explorar nuevos territorios con grupo de amigos	Grandes exploraciones (Viaje a luna, Antártida, Fondo del mar) Grandes descubrimientos	Aceptación / Inclusión / Respeto / Pertenencia a un Grupo Humano.	Insignias: Asociación de Scouts del Ecuador Distrito Pañoleta de Grupo
	Compromiso Ceremonia			Apego y compromiso en vivir los valores y principios del movimiento e institución	Flor de lis nacional y Mundial
	Paso de unidad Celebración			Representar la transición de un contexto educativo anterior a uno nuevo con mayores oportunidades de aprendizaje.	Insignia de pequeño grupo Insignia de Etapa
	Etapa Celebración			Visualizar el inicio de la progresión personal y desarrollo del joven	Insignia de Etapa Insignia de Especialidades
	Reconocimiento Celebración o Ceremonia			Reconocer el logro exitoso de objetivos y metas cumplidas o finalización de un proceso	Elementos de acuerdo al Reglamento de Condecoraciones, Reconocimientos y Distinciones

Metodológica por Unidades

Unidad	Tipo de Actividad	Marco Simbólico	Ambientación	¿Para Qué? Enfoque Educativo	Elementos Simbólicos
C. Caminantes	Bienvenida Celebración	Vivir propia aventura	Caminos interiores Caminos exteriores	Aceptación / Inclusión / Respeto / Pertenencia a un Grupo Humano	Insignias: Asociación de Scouts el Ecuador Distrito Pañoleta de Grupo
	Compromiso Ceremonia			Apego y compromiso en vivir los valores y principios del movimiento e institución	Flor de lis nacional y Mundial
	Paso de unidad Celebración			Representar la transición de un contexto educativo anterior a uno nuevo con mayores oportunidades de aprendizaje	Insignia de pequeño grupo Insignia de Etapa
	Etapa Celebración			Visualizar el inicio de la progresión personal y desarrollo del joven.	Insignia de Etapa Insignia de Competencias
	Reconocimiento Celebración o Ceremonia			Reconocer el logro exitoso de objetivos y metas cumplidas o finalización de un proceso.	Elementos de acuerdo al Reglamento de Condecoraciones, Reconocimientos y Distinciones
C. Rover	Bienvenida Celebración	Proyecto de vida	Servicio Viaje Naturaleza Proyecto Personal	Aceptación / Inclusión / Respeto / Pertenencia a un Grupo Humano	Insignias: Asociación de Scouts el Ecuador Distrito Pañoleta de Grupo
	Compromiso Ceremonia			Apego y compromiso en vivir los valores y principios del movimiento e institución	Flor de lis nacional y Mundial
	Paso de unidad Celebración			Representar la transición de un contexto educativo anterior a uno nuevo con mayores oportunidades de aprendizaje	Insignia de pequeño grupo Insignia de Etapa
	Etapa Celebración			Visualizar el inicio de la progresión personal y desarrollo del joven	Insignia de Etapa Insignia de Competencias
	Reconocimiento Celebración o Ceremonia			Reconocer el logro exitoso de objetivos y metas cumplidas o finalización de un proceso	Elementos de acuerdo al Reglamento de Condecoraciones, Reconocimientos y Distinciones
	Partida Rover Ceremonia			Reafirmar el compromiso como scout poniendo al servicio de la sociedad todos los conocimientos, habilidades y todas las actitudes aprendidas Vivir el proyecto personal.	Insignia, medalla o escarapela de Partida Rover

2.3.2. El Consejo de grupo.

Se cita textualmente en el capítulo II del Reglamento General Interno.

Artículo 115.- Máxima autoridad.- El Consejo de Grupo es la máxima autoridad del grupo y el primer responsable de su conducción y orientación. Este equipo de trabajo se reunirá periódicamente y asignará una especial importancia a sus funciones educativas y metodológicas. Los Consejos de Grupo y demás organismos del grupo Scout serán convocados en la forma que determinen sus integrantes.

Se conforma con el Jefe y Subjefe de grupo, los responsables y dirigentes de cada rama, un representante de padres de familia por cada unidad, el asesor religioso, el representante de la Institución Patrocinadora y el presidente o presidenta de la Comunidad Rover.

Sus atribuciones y disposiciones se encuentran especificados en el capítulo II del reglamento general de la Asociación Scouts del Ecuador.

A continuación encuentras temas relativos a procedimiento parlamentario tomado del Manual de Dirección y administración del Distrito Scout.

2.3.2.1. Resoluciones del Consejo e Grupo.

Como cuerpo colegiado que es esta instancia, y con la coordinación de su representante el Jefe de Grupo, se reunirá periódicamente por lo menos en los plazos establecido en el reglamento de la asociación. En este espacio debe priorizarse los consensos como mecanismos de toma de decisiones, sin embargo de haberse agotado este mecanismo se resolverá democráticamente con la participación de todos sus miembros, y deberá haberse definido previamente si las decisiones son por mayoría simple o mayoría absoluta de los miembros.

Todas las resoluciones que se tomen en este nivel, deben estar alineados o amparados en el marco legal de la ASE. Las resoluciones de carácter nacional así como sus instrumentos de gobierno y operativos, están sobre las de carácter distrital y/o grupal, por lo tanto, ninguna de las otras dos instancias deben proponer resoluciones que conduzcan o motiven la inobservancia de las mismas, en tal virtud es responsabilidad del Jefe de Grupo como coordinador de esta instancia siendo quien preside y propone la agenda siempre hacerlo basado en los instrumentos institucionales.

Es importante aprovechar de este espacio para practicar los procedimientos parlamentarios, que permiten establecer espacios productivos donde se priorice la oportunidad de aprovechar al máximo el tiempo de la reunión, basada en objetivos claros para su conducción.

El Grupo delega su representatividad en el Jefe de Grupo, quien velará por la implementación de las resoluciones del Consejo de Grupo.

El Jefe de Grupo con el fin de mantener la armonía y buena convivencia dentro de la vida de grupo, pondrá a consideración del pleno del Consejo de Grupo todas sus iniciativas y propuestas para que por consenso y/o definición democrática se tomen las decisiones que aun en el caso de que no fueran las esperadas por el Jefe de Grupo o algún otro miembro, o no sean las mejores para el desenvolvimiento del grupo, deberán ser acatadas por todos y el Jefe de Grupo será el responsable de la conducción para su implementación. Esto permitirá una gobernanza y gobernabilidad dentro de un marco participativo donde todos son responsables

2.3.2.2. Procedimientos parlamentarios

Los procedimientos parlamentarios son una norma a seguir en espacios determinados. Se busca organizar el diálogo entre los participantes con la finalidad de obtener resoluciones eficaces. Mediante estos procesos se permite evidenciar la gobernabilidad y expresión de la democracia en distintos niveles de organización.

Es necesario destacar que el uso de estos procedimientos brinda:

- Orden a las reuniones.
- Igualdad de oportunidades en el uso de la palabra.
- Decisiones tomadas por la mayoría; y,
- Tutela efectiva de los derechos de la minoría.

En países como Inglaterra la práctica de estos preceptos constituye una expresión del derecho consuetudinario dentro del parlamento británico. Con el paso del tiempo otros Estados han adoptado medidas similares dentro de sus cuerpos normativos con miras a establecer un proceso claro y simplificado al momento de tomar decisiones. "Robert's Rules of Order" es la obra que ha logrado sintetizar los procedimientos parlamentarios, para que diversos organismos colegiados de la esfera social apliquen esta metodología. La vida en comunidad lleva a que los individuos nos agrupemos formando todo tipo de organizaciones, las cuales deben tomar decisiones para seguir avanzando en la prosecución de sus fines.

Los temas que trataremos dentro de esta sección tienen como finalidad explicar fases y componentes del procedimiento parlamentario, los mismos que son fácilmente aplicables a nuestra organización.

2.3.2.2.1. Asamblea o reunión

La asamblea es un espacio de diálogo en donde interactúan los miembros de un cuerpo colegiado, intercambiando ideas y planteando inquietudes que necesitan ser resueltas en conjunto. Al haber diversidad de opiniones dentro de estas reuniones, recalcamos que los asistentes deben emitir sus criterios con cordialidad hacia los demás. Por lo tanto, es necesario que exista una persona encargada de llevar el hilo conductor de la reunión; de esta forma, se podrá abarcar todos los puntos entablados en el orden del día.

2.3.2.2.1. Orden del día

El orden del día es una enumeración a manera de lista de los puntos que serán tratados durante la reunión o asamblea. Es importante indicar que previo a la instalación de una asamblea debe existir una convocatoria en la que se incluya el denominado "Orden del día", de preferencia ubicar los puntos en el mismo orden en que serán tratados. Se recomienda que las convocatorias se realicen con al menos 72 horas de anticipación por un medio de notificación oficial. El envío a los asistentes de los puntos a tratarse en la reunión agrega un aliciente a la invitación realizada. Es de suma importancia incluir de forma clara: fecha, hora y lugar de reunión.

Se exhorta a que quien presida la reunión tenga un esquema claro (mental o escrito) de los objetivos que se buscan alcanzar en cada punto de la misma, para que de esta forma la asamblea se mantenga enfocada y se aproveche el uso del tiempo. A modo de ejemplificación exponemos un orden del día básico para cualquier tipo de reunión colegiada:

1. Apertura (llamada al orden, saludos, constatación del quórum).
2. Aprobación (de actas de la reunión anterior. Dentro de este espacio existe la posibilidad de agregar algún punto adicional al orden del día propuesto por los asistentes).
3. Presentación de informes individuales y por equipo (se recomiendan que estos sean socializados previamente).
4. Asuntos especiales, los cuales han motivado llevar a cabo la reunión.
5. Asuntos generales, responden a la cotidianidad de la organización (asuntos aplazados de reuniones anteriores).
6. Varios (felicitaciones, dar avisos específicos, resolver preguntas pendientes).
7. Clausura.

2.3.2.2.2. Inicio de la reunión y quórum

En este punto queremos recalcar que la puntualidad es indispensable para que los procedimientos parlamentarios se lleven a cabo eficazmente. El encargado de presidir la reunión debe constatar que exista quórum; es decir, suficientes miembros para llevar a cabo la reunión. Por lo general, este consiste en la mitad más uno de la lista de asistentes.

Cuando se trata de grupos grandes lo aconsejable es manejar un quórum de instalación subsidiario mediante los estatutos o lineamientos que rijan a esa institución; puesto que, lograr concentrar un número de personas demasiado alto podría resultar bastante difícil. En algunas organizaciones se hace distinción a dos tipos de quórum: instalación y decisión.

El denominado quórum de instalación hace referencia a la proporción o número mínimo de asistentes que se requiere para que inicie la sesión de un cuerpo colegiado. Para distinguirlo del quórum de decisión debemos enfocarnos en la finalidad que este segundo término atañe, la prosecución de un acuerdo. Es decir que si el número de votos favorables sobrepasa la mitad más uno (regla general de mayoría simple) la decisión obtenida es formalmente válida. En casos especiales en donde se implican modificaciones importantes, se necesita un mayor número de votos para las aprobaciones, es decir: dos tercios de los electores deben inclinarse por una postura determinada para conformar el quórum especial o

reglamentario (denominado mayor absoluta).

2.3.2.2.2. Uso de la palabra

Para llevar a cabo con éxito una reunión en donde existen varios intervinientes potenciales, es necesario establecer normas claras en cuanto al uso de la palabra. Son comunes, en espacios de opinión las posiciones divergentes, pero debemos puntualizar que la expresión de estas debe hacerse con respeto y tono de voz adecuado. En virtud del principio de hermandad scout, la tolerancia debe notarse en las asambleas de distrito, grupo o cualquier otro espacio relacionado con nuestra organización.

Quien preside la reunión es la persona llamada a administrar el “uso de la palabra” para que de esta forma se mantenga el orden durante la sesión. A manera de recomendación se pide tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Interrumpir abruptamente a la persona que se encuentra hablando, es una falta de cortesía al ponente. Por lo que el guía de la reunión debe recordar al nuevo interventor que es necesario que levante la mano y solicite un turno para actuar.
- b) Las intervenciones se realizan por turnos. Es decir que se respeta el orden en que se solicita un espacio para hablar.
- c) Durante la intervención pudiera existir una moción o propuesta puntual. La persona que realiza este planteamiento debe estar pendiente de las expresiones que le presidan debido a que dentro de ellas pudiera solicitarse aclaraciones a su propuesta.
- d) Quien presenta una moción o propuesta tiene prelación en el orden de intervención, sin importar que haya sido el último en pedir la palabra. Aún en mayor medida si su participación contesta a una pregunta o aclara algún aspecto de la propuesta que ha realizado.
- e) En búsqueda de precisión las intervenciones no deben ser más de 2 por participante, cada una de máximo de 2 a 3 minutos.
- f) Durante la rendición de informes, se debe esperar a concluir un punto o sección del mismo para dar lugar a la pregunta.

2.3.2.2.3. Moderador

Es la persona encargada de presidir la reunión, a manera de guía. Es costumbre que quien convoca a la sesión sea el encargado a dar la continuación de la misma. En organismos parlamentarios esta designación recae sobre la autoridad con el rango jerárquico superior. Aplicando este esquema a nuestro caso particular, los consejos de distrito son guiados por el Comisionado, el Consejo de Grupo por el jefe del mismo o quien haga de sus veces, entre otros.

La complejidad existe cuando uno de los cargos anteriormente mencionados se ausenta, ya que hay una ligera incertidumbre de quien es la persona llamada a intervenir en nombre y representación del faltante. En caso de que los estatutos no prevean un puesto con facultades de subrogación (reemplazo) inmediata, se puede optar por escoger un moderador ad hoc. Es decir, para el acto en particular.

El moderador juega un papel fundamental para el desarrollo correcto de una sesión de grupo. Es importante que un moderador efectivo promueva y facilite el desempeño de la dinámica, sin trabarla o inhibirla. Para ello presentamos cinco características que debe tener un buen moderador.

2.3.2.2.4. Características de un buen moderador

El moderador desempeña un papel fundamental para el desarrollo correcto de la sesión de un colectivo. Es importante que este personaje promueva y facilite el desempeño de la dinámica entre los interlocutores, sin trabarla o inhibirla. Por lo que presentamos cinco cualidades que deben encontrarse en la persona designada como moderador.

Empatía: El encargado de moderar la sesión de grupo debe ser capaz de situarse en el lugar de los participantes. Una vez que el moderador haya logrado comprender la realidad de cada uno de ellos, su apertura y expresión podrá lograrse de forma más natural.

Abierto al diálogo y escucha activa: Como señalamos anteriormente los espacios de diálogo atraen posiciones opuestas y en razón de su cargo el moderador tendrá que relacionarse y conversar con personas de distintos perfiles. Por lo tanto, deberá mostrar apertura y respeto hacia la diversidad cultural, hacia los diferentes participantes, edades, personalidad, entre otras.

Perceptivo y buen entendedor: La comunicación verbal y corporal debe ser interpretada correctamente para que de esta forma adquiera valor alguno. Por ello, el moderador tendrá que ser capaz de analizar expresiones, actitudes y razones de los participantes.

Neutral: El moderador no debe mostrar indicio alguno de preferencia hacia cierta opinión o actitud, lo que lo convierte en una postura neutral, deberá ser un orientador y facilitador.

Entusiasta: Por último, este punto corresponde a la simpatía y entusiasmo con que se conduce la reunión, puesto que estas actitudes facilitan un ambiente participativo entre los intervinientes y así será más fácil que los participantes expresen sus opiniones, con una persona entusiasta.

Mociones: Las mociones consisten en una proposición que se hace o sugiere ante una junta que delibera. Representan una idea concreta, por lo regular una acción. Para que tenga validez y no sea solamente un capricho de las minorías, se exige que estas sean secundadas por un miembro distinto al que la propuso. De esta forma se garantiza que las actuaciones que se desarrollen, producto de esta moción, cuenten con validez suficiente.

Mociones principales

Son aquellas sobre las que versa un punto trascendental de la reunión, su planteamiento conlleva una resolución. Debido a la importancia que estas generan en el procedimiento parlamentario, se pide que sean secundadas por otros miembros de la sala. Por lo general este tipo de planteamientos entran a debatirse previo a una votación, que decide si aprobarla o dejarla sin efecto.

2.3.2.2.5. Mociones subsidiarias

Las mociones que explicaremos brevemente a continuación, no necesitan ser secundadas, ya que derivan en acciones concretas que pueden ser ejecutadas por el moderador de la reunión. Sirve para ayudar a tramitar, disponer o modificar algo propuesto y relacionado con la moción primaria o principal. Por ejemplificar algunas:

- Dejar sobre la mesa; es cuando surge un asunto de mayor pertinencia que el que se está tratando. En este caso el asunto se deja sobre la mesa. Pudiendo ser retomado en la misma reunión o en otra posterior.
- Votar sobre la cuestión previa, es usada cuando el debate ya ha cumplido su propósito: dejar clara las diferentes posiciones.
- Limitar el debate.
- Posponer, busca atrasar la reunión convocada.
- Referir a un Comité, coordinar para que un grupo de particulares se dedica a la revisión.
- Enmendar, busca concretar disposiciones de la moción principal. Pudiera otorgar una perspectiva más clara de la moción principal. Modifica totalmente.

2.3.2.2.6. Mociones privilegiadas

Son las más urgentes en consideración a su condición, entre estas podemos destacar las siguientes:

- Solicitud de receso
- Privilegio personal
- Terminar los trabajos
- Solicitar que se siga la agenda

2.3.2.3. Elaboración de actas

Las actas o también denominadas minutas, son una transcripción de los hechos relevantes que han surgido durante la reunión. Deben contener las mociones que han sido planteadas, por quienes fueron promulgadas y finalmente si obtuvieron la votación necesaria para ser aprobadas. En el caso adverso se debe reflejar también que no se consiguió el quórum de aprobación requerido para que esta se convierta en una resolución.

La persona encargada de recoger estas actas durante el desarrollo de la reunión es el secretario o quien haga de sus veces. Dentro de esta sección quisiéramos hacer notar la importancia de que estas actas sean firmadas por el moderador y el secretario del despacho.

2.3.2.4. Tips para la aplicación eficaz del procedimiento parlamentario

Como bien señalamos anteriormente existen tres espacios de sesión principales dentro de nuestra organización: los consejos de grupo, consejos y asambleas distritales; y, asamblea nacional.

Cada uno de estos escenarios cuenta con su moderador designado por antonomasia, en todos los casos quien convoca es llamado a presidir la reunión. Por eso a continuación hemos recogido las consideraciones principales que deben tomarse en cuenta durante el desarrollo de estos espacios:

1. Debe existir una convocatoria previa notificada por medios oficiales con al menos 8 días de anticipación a todos los asistentes. Incluir fecha, hora y lugar de reunión.
2. La convocatoria debe incluir el orden del día y en cuyo caso cabe una copia de los informes que serán presentados.
3. El uso de la palabra es administrada por el moderador, se respetan los turnos en que esta se solicita.
4. No levantar la voz para no generar tensión entre los intervinientes. Tampoco es permitido interrumpir a otro miembro mientras se encuentre hablando.
5. Las intervenciones deben durar máximo de 2 a 3 minutos.
6. Todo participante tiene derecho a replicar en un lapso no mayor a 2 minutos.
7. Los votos pueden modificarse antes de relevarse al público.
8. Para una mejor constatación del quórum es necesario llevar un registro de los asistentes.
9. Las actas deben ser claras y breves, intentar no realizar trabajos muy extensos. Se deben poner claramente las resoluciones que ha alcanzado el organismo colegiado.

2.3.3. Cargos y funciones dentro del grupo scout

Cf: Cargos, Funciones y Perfiles Red de Recursos Humanos - Organización Scout Interamericana

2.3.3.1. Jefe de Grupo.

Descripción:

Es la persona que dirige el Consejo de Grupo, preside sus reuniones, hace ejecutar sus acuerdos y promueve todo aquello que tiende al buen funcionamiento del Grupo.

En general, le corresponden específicamente las tareas de comunicación hacia las diversas unidades y otras estructuras del grupo, la representación del grupo, las relaciones con autoridades e instituciones de la comunidad. Integra el Consejo de Distrito en representación de su grupo.

Nombramiento:

Es elegido por el Consejo de Grupo y ratificado por el Comisionado de Distrito, quien se limita a verificar si reúne la calificación pedida para el cargo. Reporta al Consejo de Grupo, aunque su desempeño es supervisado por el Comisionado de Distrito. Verifica que los acuerdos del Consejo de Grupo tengan concordancia con el Estatuto, Reglamentos, Políticas, Modelos, Directrices y lineamientos de carácter nacional.

Funciones:

- a. Convocar y presidir el Consejo de Grupo y hacer ejecutar sus acuerdos.
- b. Reunir al menos una vez al mes al Consejo de Grupo e informarlo de iniciativas, planes y acciones de Distrito, Zona y nivel nacional; verificar el cumplimiento del Plan de Grupo; recibir y difundir información de las unidades y coordinar sus actividades conjuntas; y verificar la realización de acciones administrativas, de gestión y apoyo necesarias.
- c. Asegurar el cumplimiento de las Normas y Políticas de la Asociación en todos los aspectos de la acción del Grupo.
- d. Supervisar el seguimiento y ejecución del presupuesto anual y del Plan de Grupo, en conformidad con las pautas acordadas por el Consejo de Grupo; autorizar los giros de fondos y disponer la realización de gastos de urgencia previa la autorización del Consejo de Grupo.
- e. Promover las relaciones y participación de los Dirigentes y Unidades del Grupo en los equipos y actividades organizadas por los distintos niveles de la estructura de la Asociación.
- f. Supervisar las tareas de los dirigentes que cumplen funciones en el Grupo, evaluar su desempeño y adoptar o recomendar las decisiones de renovación, reubicación, retiro o reconocimiento que fueren pertinentes.
- g. Participar activa y regularmente en las reuniones del Consejo de Distrito y en otras en que le corresponda, e informar de la marcha del Grupo y de sus unidades.
- h. Promover la formación personal de todos los miembros activos y colaboradores que cumplen funciones en el Grupo, siendo y/o colaborando con los Asesores Personales, para que los dirigentes puedan cumplir las metas de sus planes personales de formación.
- i. Mantener una adecuada comunicación con las familias de los jóvenes integrantes del Grupo Scout.
- j. Relacionar al Grupo con autoridades e instituciones de la Comunidad en la que opera.

Como **Asesor Personal**

- k. Coordinar las acciones de captación de nuevos dirigentes.
- l. Conducir el diagnóstico de las necesidades de capacitación en su Grupo.
- m. Asesora a los dirigentes que actúan en el Grupo, para que éstos puedan cumplir las metas de su plan personal de formación.
- n. Coordinar todo tipo de apoyo en la tarea a dirigentes de Unidad, y realizar las acciones necesarias para mantener un alto nivel de motivación, aprendizaje y rendimiento.
- o. Elaborar periódicamente reportes sobre el desempeño de los dirigentes en conjunto con el subjefe de grupo para analizarlos en el Consejo de Grupo previo al envío a los niveles de supervisión, sugiriendo reconocimientos, renovación de los nombramientos, reubicación en otros cargos o retiro.
- p. Evaluar la experiencia y formación personal previas del dirigente a su cargo, y homologar las habilidades para la función adquiridas por él con anterioridad.
- q. Elaborar en consenso con el participante su Plan Personal de Formación, acordando los módulos de formación en que éste debe participar; y convenir rectificaciones y refuerzos que se estime conveniente introducir en dicho Plan durante su proceso de formación.
- r. Supervisar la participación del o los adulto(s) a quien asesora en el proceso de formación de la ASE.
- s. Realizar las acciones de supervisión y acompañamiento previstas durante la práctica del participante en el cargo para el cual ha sido nombrado.
- t. Promover que los dirigentes inicien su perfeccionamiento continuo.
- u. Participar activa y regularmente en las reuniones sobre capacitación de su Grupo o Distrito, y en otras en que le corresponda.
- v. Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de gestión que haya acordado con el Equipo de Capacitación o que sean propias de su función.
- w. En acuerdo con el Subjefe de Grupo emite la carta de corresponsabilidad para la Certificación Formal de los Dirigentes del Grupo.

Perfil:

Se visualiza al Jefe de Grupo como un adulto, que además de cumplir el perfil pedido para todos los dirigentes scouts, reúne las siguientes características:

- Cuenta con plena capacidad legal para las funciones que involucra el cargo.
- Posee experiencia en el ejercicio exitoso de un cargo en el nivel de Grupo.
- Ha aprobado al menos el Bachillerato, o nivel educativo compatible con el grado de escolaridad promedio del conjunto de niños, jóvenes, dirigentes y padres de su Grupo.
- Conoce el entorno social y cultural en que actúan los jóvenes y adultos del Grupo.

- Posee habilidad para motivar, coordinar y dirigir adultos y en organización y conducción de grupos de trabajo.
- Posee habilidad para la toma de decisiones, resolución de problemas y conflictos.
- Posee la certificación formal que reconoce la Asociación de Scouts del Ecuador en la línea de Dirección Institucional o está en proceso de obtenerla.
- Está dispuesto a entregar las horas de tareas que haya acordado con el Consejo de Grupo en el momento de su elección, durante el tiempo establecido en el reglamento general vigente.
- Conocedor del modelo de gestión de adultos y de su aplicación en las diferentes unidades.



2.3.3.3. Responsables de Unidad

Descripción:

Es el responsable del equipo de dirigentes que coordina una unidad. Conduce todas las tareas educativas de la misma, velando por la aplicación del Método Scout y el desarrollo de actividades adecuadas para los jóvenes, siendo responsable de la totalidad de la gestión de la Unidad. Anima la participación y vela por el seguimiento de la progresión personal de los jóvenes, compartiendo responsabilidades con sus asistentes

Nombramiento:

Es nombrado por el Jefe de Grupo con acuerdo del Consejo de Grupo. Reporta al el Jefe de Grupo.

Funciones:

- Atender a las necesidades individuales de las niñas, niños, adolescentes y/o jóvenes, apoyar sus iniciativas y motivar su participación en las actividades.
- Fomentar la identidad de los pequeños grupos y velar por la integración entre ellos.
- Dirigir la organización, diseño, preparación, ejecución y evaluación de las actividades.
- Coordinar las tareas que los asistentes cumplen en el seguimiento y evaluación de la progresión personal de los jóvenes, y asumir directamente estos procesos respecto de determinados integrantes de la Unidad.
- Mantener una relación fluida con los padres de los jóvenes, en especial de aquellos cuya progresión personal sigue y evalúa y, según los casos, con los profesores u otros adultos que intervienen en su educación.
- Participar activa y regularmente en las reuniones de la Unidad, del Grupo y en otras en que le corresponda.
- Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de gestión que haya convenido con el Equipo de la Unidad, con el Consejo de Grupo u otras estructuras de la Asociación.

- h. Estimular y supervisar la formación personal de los dirigentes de su equipo, directamente como Asesor Personal de cada uno de ellos.

Perfil:

Se visualiza al Responsable de Unidad como un adulto o joven adulto, que además de cumplir el perfil requerido para todos los dirigentes scouts, reúne las siguientes características:

- Tiene una edad mínima de 21 años en caso que se desempeñe en las Ramas Menor e Intermedia; y de 23 años en el caso de las Ramas Mayores.
- Ha aprobado al menos el Bachillerato, o nivel educativo compatible con el grado de escolaridad promedio del conjunto de niños, jóvenes de su Unidad.
- Está motivado hacia el trabajo educativo con jóvenes, e idealmente posee experiencia en el trabajo con niños y jóvenes, adquirida dentro o fuera del Movimiento Scout.
- Conoce las características del entorno social y cultural en que actúan los jóvenes de la Unidad.
- Dispone de salud física y psicológica compatible con el trabajo directo con jóvenes.
- Posee la certificación formal que reconoce la Asociación de Scouts del Ecuador en la línea de Dirección de Jóvenes en la rama correspondiente a su función, o está en proceso de obtenerla.
- Está dispuesto a entregar a lo menos 6 horas semanales de su tiempo, más un número aproximado de 15 días al año para participar en actividades de fin de semana, excursiones y campamentos de la Unidad, durante el período establecido en su nombramiento.
- Conocedor del modelo del programa de jóvenes y la guía para el dirigente de su respectiva unidad para su aplicación.

2.3.3.4. Asistentes de Unidad

Son dirigentes que en su conjunto constituyen el equipo que colabora en el desarrollo del programa de jóvenes, anima la participación de las niñas, niños, adolescentes y/o jóvenes, contribuye al seguimiento de su progresión personal y participa en las tareas educativas y de gestión que corresponden al Equipo de Unidad.

Es nombrado por el Responsable de Unidad a quien reporta, y se ratifica sus funciones en el Consejo de Grupo.

Funciones:

- a. Atender a las necesidades individuales de los jóvenes, apoyar sus iniciativas y motivar su participación en las actividades.
- b. Fomentar la identidad de los pequeños grupos y velar por la integración entre ellos.
- c. Colaborar en organización, diseño, preparación, ejecución y evaluación de las actividades.
- d. Colaborar en el seguimiento y evaluación de la progresión personal de los jóvenes y asumir directamente estos procesos respecto de determinados integrantes de la Unidad.
- e. Mantener una relación fluida con los padres de los jóvenes cuya progresión personal sigue y evalúa y con los profesores u otros adultos que intervienen en su educación.
- f. Participar activa y regularmente en las reuniones de la Unidad, del Grupo y en otras en que le corresponda.
- g. Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de gestión que haya convenido con el Equipo de Unidad o con el Consejo de Grupo.

Perfil:

Se visualiza al dirigente de Unidad como un adulto o joven adulto, que además de cumplir el perfil requerido para todos los dirigentes scouts, reúne las siguientes características:

- Tiene una edad mínima de 21 años en caso que se desempeñe en las Ramas Menor e Intermedia; y de 23 años en el caso de las Ramas Mayores.
- Ha aprobado al menos el Bachillerato, o nivel educativo compatible con el grado de escolaridad promedio del conjunto de niños, jóvenes de su Unidad.
- Está motivado hacia el trabajo educativo con jóvenes, e idealmente posee experiencia en el trabajo con niños y jóvenes, adquirida dentro o fuera del Movimiento Scout.
- Conoce las características del entorno social y cultural en que actúan los jóvenes de la Unidad.

- Dispone de salud psicológica compatible con el trabajo directo con jóvenes.
- Está dispuesto a entregar a lo menos 4 horas semanales de su tiempo, más un número aproximado de 15 días al año para participar en actividades de fin de semana, excursiones y campamentos de la Unidad, durante el período establecido en su nombramiento.

2.3.3.5. Asesor Espiritual de Grupo.

Descripción:

Es uno de los miembros del equipo educativo que trabaja en el Grupo y se encarga de orientar, promover y apoyar la educación espiritual en el mismo, promoverá la vivencia de la fe en estricto respeto de la confesión de cada uno de los miembros del grupo, aportando en la vivencia de una armonía permanente.

Nombramiento:

Es nombrado por el Consejo de Grupo a quien reporta y puede ser miembro de la Institución Patrocinadora o no.

Funciones:

- Conducir la orientación de fe de los miembros jóvenes y adultos en el Grupo, atendiendo las necesidades espirituales de ellos, apoyando sus iniciativas y motivándolos a desarrollar su vida y a participar en actividades religiosas.
- Velar por una adecuada integración de su fe en el Método Scout, enfocando su accionar desde una perspectiva pluralista.
- Asesorar a los Asesores Personales en lo que se refiera a las necesidades espirituales de los dirigentes.
- Participar activa y regularmente en las reuniones del Grupo y en otras en que le corresponda.

Perfil:

Se visualiza al asesor espiritual de grupo como un adulto, mujer u hombre, que además de cumplir el perfil requerido para todos los dirigentes scouts, tiene estas características:

- Cuenta con plena capacidad legal para las funciones que involucra el cargo.
- Posee experiencia en el trabajo educativo con niños, jóvenes y adultos, adquirida dentro o fuera del Movimiento Scout.
- Conoce el Proyecto Educativo del Movimiento Scout y está motivado, desde esa perspectiva, hacia el trabajo formativo en la fe con adultos, niños y jóvenes.
- Posee una adecuada formación espiritual.
- Ha aprobado al menos el Bachillerato, o nivel educativo compatible con el grado de escolaridad promedio del conjunto de niños, jóvenes, dirigentes y padres del Grupo.
- Conoce las características del entorno social y cultural en que actúan los jóvenes y adultos del Grupo.
- Acepta y hace suyos los lineamientos espirituales de la Asociación.
- Está dispuesto a entregar a lo menos 2 horas semanales de su tiempo, más un número aproximado de 5 días al año para participar en actividades de fin de semana, excursiones, campamentos y experiencias de capacitación, durante el período establecido en su nombramiento.



2.3.3.6. Representante de la institución patrocinadora

Descripción del cargo:

Nota: El organismo de la comunidad que promueve la creación de un grupo scout, apoya su gestión educativa con servicios de distinta naturaleza y generalmente le proporciona el espacio físico en que funciona, es comúnmente llamado institución patrocinadora.

Es uno de los miembros del Consejo de Grupo, representa a la institución patrocinadora y comparte las funciones de dirección, coordinación y supervisión propias del Consejo de Grupo, siendo el enlace natural entre aquella y el Grupo.

Nombramiento:

Es designado por la autoridad máxima de la institución Patrocinadora, habitualmente a petición del Consejo de Grupo. Reporta a la institución patrocinadora y establece la comunicación permanente entre ésta y el Consejo de Grupo.

Funciones:

- a. Desempeñarse como el enlace natural entre el Grupo y la institución patrocinadora.
- b. Respetar las políticas y métodos del Movimiento Scout adoptados por la Asociación; y exigir el cumplimiento de los estándares mínimos para Grupos Scouts y sus Unidades.
- c. Apoyar la gestión educativa del equipo de dirigentes y dar el mayor apoyo y asistencia posible al responsable de grupo en el desempeño de sus funciones.
- d. Velar por el cumplimiento del convenio de patrocinio suscrito con la Asociación a través del Consejo de Grupo, particularmente en relación con el uso de instalaciones, equipamiento y propiedades de la institución patrocinadora por parte del Grupo Scout.
- e. Ayudar a que el Grupo cuente con un local apropiado y las facilidades necesarias para el desarrollo del Programa Scout.
- f. Ayudar en la obtención de apoyo financiero y en la recaudación de fondos que hagan posible la aplicación del programa de jóvenes, la gestión de los recursos adultos y el desarrollo del grupo en general.
- g. Apoyar a los dirigentes en sus responsabilidades relacionadas con el desarrollo de la espiritualidad de los miembros del grupo, en el caso de que la institución patrocinadora sea una organización religiosa.
- h. Participar activa y regularmente en las reuniones del Consejo de Grupo y en otras en que le corresponda.

Perfil:

Se visualiza al Representante de la institución patrocinadora como un adulto que reúne las siguientes características:

- Cuenta con plena capacidad legal para las funciones que involucra el cargo.
- Es miembro de la institución patrocinadora.
- Ha sido designado por la autoridad máxima de la institución patrocinadora para ocupar este cargo.
- Conoce o está interesado en conocer la estructura y normas reglamentarias que se aplican al Grupo.
- Conoce o está interesado en conocer el Proyecto Educativo del Movimiento Scout.
- Conoce el entorno social y cultural en que actúan los miembros del Grupo.
- Posee actitudes que le permiten trabajar en armonía con otros.
- Tiene la salud y el tiempo suficiente para desarrollar con efectividad la responsabilidad que ha asumido durante el período que oportunamente se haya establecido.

2.3.3.7. Representantes de los Padres de Familia de cada Unidad en el Consejo de Grupo

Esta denominación incluye diversas responsabilidades ejercidas por los padres de familia representantes de las unidades en el Consejo de Grupo. (1 por cada unidad)

Sus tareas se enmarcan en el apoyo para la aplicación del programa y la gestión de los recursos humanos, materiales y económicos; y aporte en las funciones específicas de: secretaría, tesorería, captación de fondos, administración, campañas especiales, inventarios y balances.

Son elegidos en cada unidad por los padres de los jóvenes que participan en el Grupo; reportan al Consejo de Grupo.

Funciones Generales

- a. Integrar el Consejo de Grupo y desempeñarse en apoyo a la aplicación del Programa y a la gestión de Recursos y en aspectos de gestión, como recolección de fondos, secretaría, administración, tesorería, manejo de campañas, inventarios y otros, colaborando estrechamente como Asistente de Grupo para servicios de apoyo.
- b. Informar a padres y madres de niños y jóvenes miembros del Grupo acerca de las gestiones realizadas.

Funciones del quien ocupe el cargo de Tesorero.

- c. Recaudar, recibir y velar por el cuidado de los fondos del grupo.
- d. Realizar el correcto registro de la contabilidad, el archivo de los comprobantes de respaldo y todos los demás aspectos de la gestión de tesorería.
- e. Rendir cuenta documentada en forma anual sobre la gestión económica y administrativa de los fondos del grupo.
- f. Girar fondos del grupo con la aprobación del Consejo de Grupo, de acuerdo al presupuesto anual.
- g. Exigir rendiciones de cuentas por los fondos girados.
- h. Atender el cuidado del equipamiento y patrimonio del Grupo y colaborar en la correcta preparación del inventario.
- i. Colaborar estrechamente con el Asistente de Grupo para Servicio de Apoyo en el desarrollo de las funciones relativas a la gestión económica y financiera del Grupo.

Funciones quien ocupe el cargo de Secretario:

- j. Mantener actualizado el Libro de Actas del Consejo de Grupo, el archivo de correspondencia y documentación y el registro de miembros del Grupo.
- k. Colaborar en las tareas administrativas del Grupo y realizar las que le fueran asignadas por el Responsable de Grupo o por el Asistente de Grupo para Servicios de Apoyo.
- l. Colaborar estrechamente con el Asistente de Grupo, en el desarrollo de las funciones que dicen relación con la administración del Grupo.

2.3.3.8. Asistente de Grupo para Servicios de Apoyo

(puede ser padre o madre de familia del grupo).

Es uno de los miembros del Consejo de Grupo que conduce un Grupo y es el colaborador directo del Jefe de Grupo en las funciones de apoyo a las tareas tales como administración, comunicaciones, planificación, finanzas, equipamientos, patrimonio y otras



Es conveniente que exista este apoyo al Jefe de Grupo, en los grupos numerosos, es decir aquellos que tienen todas sus unidades masculinas y femeninas completas. Si el cargo no existe, estas funciones corresponden al Jefe de Grupo.

Nombrado por el Consejo de Grupo y a él reporta.

Funciones:

- a. Asistir al Jefe de Grupo, en funciones relativas a la administración, Finanzas y Logística.
- b. Asegurar que se lleve al día el Libro de Actas del Consejo de Grupo, el archivo de correspondencia y documentación y el registro de miembros del grupo; despachar las citaciones a las reuniones del Consejo de Grupo; informar de los acuerdos adoptados a quien corresponda y atender a las demás tareas administrativas del grupo.
- c. Administrar un eficaz sistema de comunicaciones internas y externas; y asegurar que las comunicaciones que lleguen al grupo se distribuyan a los destinatarios que corresponda.
- d. Supervisar las acciones de recolección de fondos, la tesorería y los demás aspectos de la gestión económica del Grupo.
- e. Apoyar al Jefe de Grupo en la elaboración del presupuesto anual para su aprobación en el Consejo de Grupo y controlar el comportamiento de egresos e ingresos.
- f. Verificar el cuidado del equipamiento y patrimonio del grupo y asegurar la correcta preparación del inventario.
- g. Colaborar con los responsables de unidad en la provisión de los servicios de apoyo a las acciones de Programa de Jóvenes y de recursos humanos.
- h. Participar activa y regularmente en las reuniones del Consejo de Grupo y en otras en que le corresponda.
- i. Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de gestión que haya acordado con el Consejo de Grupo u otras estructuras de la Asociación.

2.3.3.9. Responsable de Seguridad de Grupo

Es uno de los miembros del Consejo de Grupo. La persona que ejerce este cargo tiene por función promover la correcta aplicación de las medidas de seguridad preventivas antes, durante y después de la realización de actividades, minimizando los riesgos por lo cual es el responsable directo del diseño y desarrollo de los planes de contingencia y de seguridad en las actividades.

Demuestra su capacitación en el área de seguridad y manejo de protocolos de riesgo, diseño y desarrollo de mapas de riesgo, planes de contingencia y medidas de mitigación.

Es nombrado por el Consejo de Grupo a quien reporta.

Funciones:

- a. Asistir al Jefe de Grupo, en funciones técnicas relativas a la correcta aplicación de la seguridad en las actividades.
- b. Dirigir la planificación, ejecución y evaluación de los mapas de riesgos y planes de contingencia del grupo por medio de su acompañamiento y asesoría.
- c. Visitar regularmente a las unidades para asesorar a los dirigentes en la construcción de los mapas de riesgos y planes de contingencia.
- d. Elaborar periódicamente informes sobre la aplicación de las medidas de seguridad en las actividades de las unidades.
- e. Participar activa y regularmente en las reuniones del Consejo de Grupo y en otras en que le corresponda.
- f. Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de gestión que haya acordado con el Consejo de Grupo.
- g. Gestiona y coordina capacitaciones desde la oficina nacional y/o instituciones que certifican competencias específicas para la formación continua de los adultos voluntarios del grupo, que garanticen la correcta aplicación de medidas de prevención de riesgos fortaleciendo la seguridad.



3. Reuniones ordinarias de grupo

3.1. FORMACIONES Y USO DEL SILBATO

En cuanto a las formaciones, te invitamos a revisar el “Capítulo 10 del Manual del Dirigente”, donde encontrarás la información respecto a este tema, también puedes practicar cuando participas en las capacitaciones presenciales.

El Silbato

Es una herramienta muy útil, sobre todo en espacios abiertos, aunque es importante decir que este no sustituye a la voz, ni debe ser utilizado para dirigirse a una sola persona o a un grupo pequeño. Se usa esencialmente para reunir al grupo cuando este está muy disperso o a una gran distancia del dirigente.

Se basa esencialmente en el código morse.

Aquí algunas llamadas más usadas:

Mensaje	Morse	Silbato
Atención o Silencio	T	-
Auxilio o Socorro	SOS	... --- ...
Peligro	S	...
Reunión o Formación	CC	- - / - -
Reunión de Guías	V	... -
Dirigentes	O	---
Marcha de frente	D	- -
Alto	M	- -



3.2. OBIS (ORACIÓN, BANDERAS, INDICACIONES Y SEGURIDAD)

3.2.1. Oración

El Jefe de grupo pedirá de cada una de las unidades un voluntario de entre las y los beneficiarios asistentes:

- Un lobato o lobeza "siempre mejor"
- Un o una Scout "Siempre listo"
- Un o una Caminante "Siempre alerta"
- Un o una Rover "Siempre sirviendo"

El beneficiario de la rama menor, invitará a todos a descubrirse la cabeza y adoptar la "posición de oración" (es flexible y se debe respetar las diferentes formas de practicar).

Se realizarán las oraciones de cada una de las ramas según el orden de edad.

El beneficiario de la rama mayor finaliza la oración invitando a todos a realizar en silencio sus "oraciones personales".

Finalmente todos los voluntarios que realizaron la oración se forman en línea frente al Jefe o Jefa de grupo y dicen en coro "misión cumplida", de inmediato se dirigen a su lugar en la formación.

3.2.2. Banderas

Beneficiarios de las unidades presentes, previamente designados, dos por cada bandera preparan previamente la izada, colocando las banderas Nacional (en el centro), Scout mundial (a la derecha), Grupo Scout (a la izquierda, en el mástil designado para este fin).

Al terminar la oración, el beneficiario que izará la bandera nacional se dirige al jefe o jefa de grupo diciendo:

Beneficiario: "Hermano(a) deseo hablarte".

Dirigente: "Siempre listo(a) para escucharte".

Beneficiario: Están listas la banderas para ser izadas o arriadas según corresponda.

Dirigente: Con vista a la bandera saludar...

Todos saludan mientras se entona el Himno Scout y cuando corresponda el Himno Nacional).

Los Beneficiarios que realizaron la izada, al terminar se colocan frente al mástil, saludan a la bandera, y finalmente se dirigen al jefe de grupo diciendo: "misión cumplida"; a la orden del dirigente todos bajan el saludo y se retiran a su lugar en la formación. Mientras que si es para arriar en primer lugar se colocan frente a las banderas saludan con la instrucción de quién esté designado a la bandera nacional y luego proceden con el diálogo respectivo.

3.2.3. Indicaciones Generales

Ya sea una activación normal o una actividad especial de excursión, caminata o campamento; este es un buen momento para dar a conocer la o las actividades que se realizarán en la jornada; saludar, dar la bienvenida a nuevos miembros o hacer una mención especial relacionada a la vida de grupo. Al final de la activación, también se darán indicaciones para la siguiente reunión del grupo.

3.2.4. Seguridad

Es muy importante que una de las primeras actividades de la jornada sea clarificar las normas de seguridad de las actividades que se realizarán, priorizando el mencionar las zonas de seguridad, vías de evacuación y responsables ante emergencias, esto permitirá que todos tengan presente la información.



4. Manejo de seguridad

4.1. MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS MGR

Proceso General de Seguridad

- a) Antes —> Planificación
- b) Durante —> Ejecución
- c) Después —> Evaluación

Marco para gestión de riesgo

- 1) Selección del lugar y programa tentativo
- 2) Identificar los peligros
- 3) Analizar los riesgos
- 4) Evaluar los riesgos y posibles efectos
- 5) Tratar los riesgos
- 6) Definición del Programa
- 7) Socializar el MGR del Programa

Selección del lugar y programa tentativo: Según el objetivo que se persiga, se debe elaborar una propuesta de programa detallado de actividades y buscar un lugar que permita el cumplimiento de esos objetivos. Es indispensable realizar la visita de reconocimiento.

Identificar los peligros: Reconocer en cada etapa del programa (cada actividad, incluyendo transporte, etc.) cuáles serían los posibles peligros a los que se encontrarían expuestos los scouts durante la ejecución del programa propuesto.

Analizar los riesgos: Establecer cuáles serían las posibles causas, probabilidades y consecuencias del riesgo en cada una de las actividades. Para esto se utilizan las siguientes matrices:

Matriz de probabilidad abreviada, para estimar la probabilidad de ocurrencia del event

Nivel	Descriptor	Descriptor
5	Casi seguro	> 90%
4	Muy probable	-75%
3	Probable	-50%
2	Poco probable	-25%
1	Raro	<10%

Matriz de consecuencias abreviadas, para estimar las consecuencias probables del evento al ocurrir.

Nivel	Descriptor	Descriptor
5	Mínimo	Dependiendo del área de impacto
4	Bajo	
3	Medio	
2	alto	
1	Extremo	

Combinando las estimaciones de las probabilidades y consecuencias al ocurrir el evento, es posible calcular el nivel del riesgo. Esto es el producto de la probabilidad por la consecuencia. Use la tabla para asignar un valor de impacto de riesgo.

		Consecuencias				
Probabilidad		Mínimo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Extremo (5)
	Casi seguro (5)	5	10	15	20	25
	Muy probable (4)	4	8	12	16	20
	Probable (3)	3	6	9	12	15
	Poco probable (2)	2	4	6	8	10
	Raro (1)	1	2	3	4	5

Nivel	Rango de riesgo	
20-25	Extremo	No se puede ejecutar la actividad tal como está diseñada, requiere de rediseño y cambio de programa.
10-16	Alto	No se puede ejecutar la actividad hasta no reducir el riesgo incluyendo acciones de mitigación, plan específico de contingencia, personal especialista, etc.
4-9	Moderado	Es conveniente hacer esfuerzos por reducir el riesgo a partir de recursos propios del grupo y de personal cercano.
1-4	Bajo	Puede ser manejada por procedimientos de rutina.

Grupo Scout _____ Distrito _____
 Unidades _____
 Número de Beneficiarios: _____ Número de Voluntarios adultos: _____

MARCO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS MGR

Lugar y programa: _____

POSIBLES PELIGROS IDENTIFICADOS	ANÁLISIS DE RIESGOS	POSIBLES EFECTOS	TRATAMIENTO DE RIESGOS	ESCALA DE RIESGO PROBABILIDAD POR CONSECUENCIA	SOCIALIZACIÓN
					Es indispensable socializar y familiarizarse con todos los procedimientos de emergencia relacionado a las actividades de las diferentes unidades; Participando de ellas a todas las ramas del grupo Scout.



Alimentación:

Baños:

Electricidad:

Vehículo para emergencias:

¿Cómo llegar?

Distancia:

Información meteorológica.

Capacidad para actividades al aire libre.

Equipo Personal:

- Ropa ligera.
- Chompa y gorra.
- Impermeable o poncho de aguas.
- Cuerda.
- Navaja o cuchillo
- Alimentos nutritivos para compartir en el almuerzo.
- Hidratación para todo el día.
- Bloqueador solar

Equipo básico para el grupo:

- Cuerdas de seguridad para caminata.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Listado con número de contacto de todos los beneficiarios y voluntarios adultos debidamente inscritos en la cartelización 2015.
- Bandera de grupo.

Mapa y ruta de la excursión:



4.2. AUTORIZACIÓN DE PADRES DE FAMILIA PARA ACTIVIDADES VARIABLES

Grupo Scout _____

Unidades: _____

AUTORIZACIÓN PARA ACTIVIDAD AL AIRE LIBRE

Actividad _____ Duración de la actividad _____ Lugar de la actividad _____ Fecha y hora de salida _____

Fecha y hora de llegada _____

Yo, _____.

Como representante legal de _____.

Autorizo que mi representado participe en la actividad Scout arriba señalada, con las especificaciones de lugar, hora y fecha puestas en mi conocimiento. De igual manera consiento que su imagen aparezca en fotografías y videos tomados en la actividad en cuestión.

Lugar y fecha: _____

FIRMA

Cl. _____



5. El manejo económico del grupo

Para financiar diferentes actividades del programa de cada una de las unidades, así como la adquisición de equipos, participación y capacitación de dirigentes; el grupo debe contar con un adecuado manejo financiero que le permita dar respuesta eficaz a los requerimientos económicos propios de la operación scout del grupo. La responsabilidad del manejo económico recae sobre el adulto que haya sido electo o designado como Tesorero o Tesorera, sea este un Padre o Madre de Familia o un Dirigente de Unidad. El control de este ejercicio lo efectúa el Consejo de Grupo con el balance que presentará tesorería cada tres meses.

Aunque el manejo económico de cada grupo es autónomo y depende del control único de su propio Consejo; es importante dar cuenta clara del correcto uso de los fondos a los Padres de Familia, en algunos casos, a la institución patrocinadora y, por “Política de transparencia institucional” a la Asociación Scouts del Ecuador, quien tiene el derecho de solicitar balances económicos a los grupos, en caso de ser necesario.

Para facilitar el manejo y control económico se puede recurrir a varias herramientas:

Es importante conocer cómo controlar el uso de los fondos y la validación de los gastos:

- **Facturas:** verificar que reúna los requisitos de Ley como: RUC, Nombre Comercial del Vendedor, Dirección, Teléfono, Fecha, No. de autorización emitida por el SRI, detalle de lo adquirido, precio unitario (sin IVA), valor total (sin IVA), IVA y Total.
- **Cálculo correcto de valores:** caso contrario invalida la factura.
- **Detalle de gastos y sobrantes:** Deben ser entregados de forma inmediata al Tesorero del Grupo.
- **Cuentas de ahorros del grupo:** debe ser manejadas por dos o tres firmas autorizadas; de manera que se requiera al menos dos firmas para el retiro de fondos.
- **Libro diario de registro:** con un formato básico para detallar los ingresos, egresos, saldos, nombres, fechas, etc.

- **Recibos numerados y con logo del grupo:** para extender a las personas que por cualquier motivo entreguen dinero al grupo como respaldo de su contribución, término correcto para su aplicación pues el mismo no genera impuestos.
- **Archivo ordenado:** Para guardar cronológicamente y de ser posible con un comprobante de soporte los documentos económicos.

Manual del dirigente. ASE. 1ra edición-2014

Rubros para financiar:

- Campamentos de grupo o unidad.
- Participación en eventos distritales, nacionales o internacionales.
- Compra de equipo de campamento: carpas, utensilios de cocina, herramientas, cuerda, etc...
- Compra de equipo de seguridad para actividades al aire libre.
- Insumos y materiales para administración del grupo.
- Materiales y herramientas para mantenimiento de los espacios del lugar de reunión.
- Herramientas para el manejo de imagen y promoción del grupo.
- Participación en eventos y cursos de capacitación de los adultos voluntarios.
- Entre otros

Consulta alternativas de fuentes de financiamiento y un modelo de gestión de recursos en el Manual del Dirigente de la Asociación Scouts del Ecuador Capítulo 4, así como también el documento denominado Guía de actividades para gestión de recursos, publicado por la ASE.



6. Función administrativa

Para generar un proceso de planificación eficaz, identificamos 8 áreas estratégicas que fortalecen los diferentes niveles de la vida de grupo.

- **Adultos Voluntarios:** La cantidad y calidad (compromiso, capacitación) del voluntariado adulto, que contribuye a la aplicación del programa y administración del grupo.
- **Gestión:** Tareas de organización y administración que dan apoyo al programa educativo.
- **Programa de Jóvenes:** Aplicación del Método Scout través del diseño de actividades educativas atractivas, que busquen alcanzar la misión y visión del movimiento, la progresión personal, Insignia de Mérito, etc.
- **Finanzas:** Administración de recursos financieros para la concreción de objetivos.
- **Crecimiento:** Número de unidades funcionales en el Grupo, cantidad suficiente de voluntarios adultos para una correcta aplicación del Método Scout y la disminución del índice de rotación de las y los beneficiarios en la organización.
- **Imagen y Comunicación:** Administración de medios de comunicación internos y externos, ya sea de contacto con padres, beneficiarios o personas de la comunidad; así como también las estrategias utilizadas para la promoción del grupo.
- **Archivo:** Es muy importante llevar un archivo detallado tanto de los acuerdos como de las actividades planificadas y desarrolladas en la vida de grupo, no solo para generar una memoria histórica que enriquezca la experiencia de vida; sino para respaldar la documentación necesaria para una adecuada gestión administrativa del grupo y las unidades.
- **Rendición de cuentas:** Una adecuada rendición de cuentas, fortalece la confianza depositada en el grupo y nos permite ejercer una “Política de transparencia” en todas las actividades scouts.

Formato de diseño de Plan de Grupo:

Área Estratégica	Situación actual (diagnóstico)	Objetivo a alcanzar	Período de tiempo	Actividades a desarrollar	Responsables	Fecha de evaluación
Recursos Humanos						
Gestión						
Programa de Jóvenes						
Finanzas						
Crecimiento						
Imagen y Comunicación:						
Archivo						
Rendición de cuentas						

Pasos para diseñar un Plan de Grupo

Establecer un calendario

1. Definir el periodo a planificar: anual, semestral o trimestral.
Establecer las fechas de eventos internacionales, nacionales y distritales que se hallen próximos.
Ubicar las fechas de feriados nacionales y locales, aniversario de Grupo, en los cuales normalmente se programan campamentos.
Determinar inicio y fin de ciclos de las unidades.
Sobre este calendario previo podrán trabajar las actividades que se planteen para lograr los objetivos de las áreas estratégicas.
2. Establecer un diagnóstico del grupo en cada área estratégica.
3. Definir el objetivo a alcanzar en un periodo determinado. El objetivo debe ser claro, alcanzable y medible.
4. Definir las estrategias y/o actividades que se van a implementar para alcanzar el objetivo.
5. Determinar las personas responsables de liderar las actividades y/o estrategias.
6. Definir la fecha en que se evaluará el progreso y alcance final del objetivo; ubicar las fechas en el calendario.
Puedes consultar más herramientas para la planificación estratégica de tu grupo en el Manual del Dirigente de la Asociación Scouts del Ecuador Capítulo 4 y anexos

7. Padres de familia

La actividad de los padres de familia, se la realiza por medio del Consejo de Grupo, donde su participación está reglamentada a través de la representación de un miembro por cada unidad operativa. También se puede motivar la estructura de grupos de trabajo temporal con objetivos específicos, donde ellos puedan aportar con gestión, apoyo logístico, acompañamiento, en actividades al aire libre como equipo de servicio, entre otros. Estos equipos de trabajo no tienen la posibilidad de generar al interior o en conjunto estructuras jerárquicas o de toma de decisiones que no sean más allá de coordinación al interior para su gestión, toda decisión de carácter vinculante al resto del grupo se lo hace en el Consejo de Grupo.

8. Relación con la Asociación Nacional

Se encuentra codificada en el título correspondiente a “LAS ESTRUCTURAS TERRITORIALES Y DE BASE” del Estatuto de la Asociación Scouts del Ecuador.

Los Grupos Scouts en nuestro país, son estructuras que facilitan el proceso de membresía a quienes desean ser parte de la “ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR” (ASE) y beneficiarse del método; es la única organización Scout en el Ecuador reconocida por la Organización del Movimiento Scout Mundial y por su Centro de Apoyo Región Scout Interamericana.

Conforme al Reglamento General, los Grupos delegan representantes a la Asamblea de Distrito según el número de unidades que tengan en ejercicio.

La instancia máxima de decisión de la Asociación Scouts del Ecuador, es la Asamblea Nacional; en ella participan los delegados que han sido designados por la Asamblea de Distrito, conformada a su vez por los representantes de cada uno de los Grupos Scouts debidamente registrados y electos.

Es importante que los grupos mantengan relación cercana entre sí, por ello la generación de eventos distritales que faciliten la convivencia bajo un espíritu de hermandad, camaradería y cooperación como lo propuso nuestro fundador Baden-Powell, es fundamental para poder generar una vida de distrito saludable.

En el ámbito nacional los encuentros y eventos tanto para jóvenes como para adultos, permiten en el primer caso, potenciar el intercambio cultural basado en actividades educativas capaces de generar experiencias significativas en ellos y fomentar la hermandad. En el segundo caso son espacios en su mayoría de capacitación, sin embargo también existe encuentros donde se promueve la cercanía y un vínculo de hermandad y cooperación.

La planificación del grupo debe considerar siempre la prioridad de participar en estos espacios, en su orden si hay en una fecha determinada un evento o actividad nacional y un distrital la prioridad es el nacional, si hay una de grupo y en la misma fecha una de distrito la prioridad es la distrital, siempre considerando que estas actividades deben estar contempladas en el POA de los distintos niveles, por esto es fundamental que el POA del grupo se lo prepare una vez que se cuente con los POA's distrital y nacional, para evitar el tener que decidir ya que de esta manera no habría cruce de actividades salvo casos excepcionales.

8.1. Dinámica de Interacción en la Asociación de Scouts del Ecuador (ASE)

Si bien es cierto, al momento de esquematizar un organigrama se puede entender que hay una estructura “vertical”, esto en la cotidianidad de la organización no es real ni factible.



Para comprender esta dinámica de los diferentes espacios de la Asociación, vamos a utilizar un modelo de círculos interconectados. Cada uno de estos círculos representa un nivel de la organización, el cual interactúa y aporta a los otros dos.

Así, puede haber miembros que se desenvuelven en los 3 niveles. Por ejemplo, en el espacio 7 podemos tener una persona que es parte del Consejo Nacional y a su vez Jefe o Subjefe de Grupo (según lo permite el estatuto). Esto quiere decir que podría participar de los Consejos de su Distrito.

En otros espacios, como 5 o 6 por ejemplo, hay voluntarios o ejecutivos Scout que aun perteneciendo al Equipo Nacional, pueden participar en su Grupo Scout o colaborar en acciones puntuales con un Distrito.

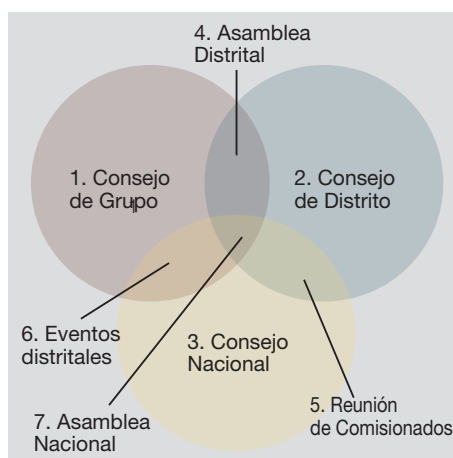
Lógicamente, cada uno de los niveles como Grupo, Distrito o Nacional tiene una razón de ser propia, especificada en los Estatutos, Reglamentos y Modelos de la ASE. Sin embargo, toda la Organización es un solo conjunto que está llamado a cumplir la Misión y Propósito del Movimiento Scout.

Para un adecuado manejo debemos comprender, reconocer y practicar el rol que desempeñamos en cada una de las actividades, eventos o reuniones.

Es así que un Consejero Nacional debe tener claridad en su rol, derechos y responsabilidades en una reunión de Consejo Nacional, lo cual no es lo mismo que su rol como Subjefe de Grupo en el que debe ajustarse a las decisiones del Consejo de Grupo.



Algunos ejemplos de los diferentes espacios en que podemos aplicar este concepto son las distintas actividades que tenemos como Asociación:



Es muy importante comprender el rol que desempeñamos en determinado momento o reunión específica, sin interferencia de los otros roles, al analizar cada problema o situación según la función que nos corresponda.

En lo que se refiere a gobernanza, cada una de estas esferas es un espacio de toma de decisiones propio, el cual debe cumplir las normativas y lineamientos nacionales. No obstante, también tenemos espacios de toma de decisiones comunes como organización.





9. Herramientas de Gestión

9.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores (Principios de la OMSS), que tiene la organización, como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir, las normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen cómo deberían comportarse en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada al término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la organización, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

De los mayores retos que tiene la ASE es generar un trabajo armónico, complementario y ordenado de voluntarios y ejecutivos, lo que nos dará como resultado una institucionalidad sólida y eficiente.

Institucionalidad. - El Movimiento Scout se ve cobijado, enmarcado y sobre todo potenciado por una institucionalidad con carácter jurídico y técnico que lo respalda. El sentido primordial de la institucionalidad es el procurar la sostenibilidad, eficiencia, formalidad y eficacia del Movimiento Scout por medio del establecimiento de procesos y normativas que promuevan y aseguran que la propuesta Scout que se vive en los grupos, se potencie, profundice y mantenga en el transcurso del tiempo.

En la ASE, la institucionalidad está dada por la personería jurídica, normativa, estructura y planificación que marca un norte y un ritmo para el crecimiento del Movimiento Scout en el Ecuador.

Gobernanza.- Hace referencia a “los procesos mediante los cuales se dirige y controla las organizaciones y se les exigen responsabilidades. Abarca la autoridad, la rendición de cuentas, la gestión, el liderazgo, la orientación y el control que se ejerce en las organizaciones”, se compone de un “sistema de normas, prácticas y procedimientos que regulan las relaciones” y “proporciona la estructura que permite establecer los objetivos y los medios para alcanzarlos y como monitorear su cumplimiento. Está sujeto a un entorno legal, normativo e institucional. Incluye interrelaciones entre la gerencia, su directorio, sus accionistas y otros grupos de interés social”. Esta visión trasladada al ámbito de las organizaciones sociales sin fines de lucro, como el Movimiento Scout, es el gobierno de la institución a partir de un sistema colegiado.

El gobierno corporativo del Movimiento Scout además de velar por el orden, transparencia, eficiencia y eficacia, deberá velar además por la fidelidad a la misión institucional, componente que la empresa privada normalmente desecha priorizando la obtención de utilidades.

Representatividad.- Los representantes son elegidos democráticamente definiendo a las personas o cuerpos que gobiernan el Movimiento Scout. Las personas elegidas siempre serán voluntarias y deberán estar calificadas apropiadamente para el rol que vayan a cumplir.

En la ASE, se ha determinado un sistema de representación por el cual los Consejeros Nacionales elegidos en la Asamblea, no representan a su grupo o distrito, sino a todos los grupos del país.

Gestión.- Corresponde a la dimensión de “Institucionalidad” y se da a través de la designación por perfiles y competencias. Los designados son escogidos por la idoneidad y confianza en base a un proceso técnico, y constituye el equipo que gerencia la ASE. Las personas designadas podrán ser voluntarias o ejecutivas y deberán estar certificadas en razón del rol que vayan a cumplir.

La línea de ejecución se dará partiendo de los planes aprobados por el CNS, que serán implementados por la Dirección Ejecutiva a través del EQNAC y de los distritos.

Complementariedad.- Entre la dimensión de Movimiento y la Institucional, es decir entre los proceso de democracia y los de gestión, debe darse una dinámica de equilibrio y complementariedad que fortalezca a la ASE. La estructura del Movimiento Scout (CNS, EQNAC, Distritos y Grupos), son complementarios, cada uno tiene sus roles y debe mantener la autoridad según su nivel, sin superponerse unos a otros. Cada uno actúa en un ámbito específico de forma alineada y coordinada para aunar esfuerzos y no anularlos. Ya que todas las instancias giran alrededor de nuestra misión.

Voluntarios y Ejecutivos.- La presencia de ejecutivos en la ASE responde a la necesidad de complementar y potenciar el rol de los voluntarios con mayores capacidades de gestión y capacidades técnicas específicas. Los ejecutivos de ninguna manera reemplazan a los voluntarios ni viceversa. Ambos tienen el mismo deber de cumplimiento de las responsabilidades y tareas encomendadas.

Desconcentración.- En la descentralización además de la distribución de la ejecución se promueve la distribución de la toma de decisiones. En la desconcentración lo que se propone es que se mantenga la unidad de criterios y centralidad en la toma de decisiones, pero también se distribuya la ejecución potenciando la respuesta efectiva a nivel local.

Participación ordenada y constructiva.- El Movimiento Scout se construye con la participación de todos: beneficiarios, voluntarios adultos y ejecutivos que acompañan el proceso. Para que sea viable esta cooperación tiene que estar enmarcada en un orden que promueva que todos los aportes sean constructivos.

Cuerpo Colegiado.- Las instancias como la Asamblea, el CNS, el Consejo de Distrito y el Consejo de Grupo, son entes colegiados que tienen su autoridad en esa instancia específica. Un miembro de cualquier espacio colegiado no podrá tomar decisiones o atribuciones en nombre de esa instancia si no es a partir de una resolución de la misma.

Es decir que un Consejero Nacional, no podrá tomar decisiones por sí solo, es necesaria que de por medio haya una resolución de todo el CNS para que pueda ser efectiva. Por Ejemplo: Un Consejero Nacional no puede atribuirse ser miembro de la Comisión de Reconocimiento y Disciplina a menos que el CNS haya votado por esa decisión.

9.2. GOBERNANZA

La gobernanza es una noción que busca -antes que imponer un modelo- describir una transformación sistémica compleja, que se produce a distintos niveles -de lo local a lo mundial- y en distintos sectores -público, privado y civil.

El término gobernanza es una palabra que siendo de origen antiguo utilizado por Platón al referirse a la conducción, en la actualidad su acepción de reciente creación y difusión que se ha acuñado con la misión de denominar a la eficacia, la calidad y la satisfactoria orientación de un estado, hecho que le atribuye a éste una buena parte de su legitimidad, puesto en otras palabras, sería algo así como una “nueva forma de gobernar”, que promueve un nuevo modo de gestión de los asuntos públicos, fundamentado en la participación de la sociedad civil a todos sus niveles: nacional, local, internacional y regional.

9.2.1. Definición.

La gobernanza es el arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y la economía de mercado.

El concepto suele mayormente emplearse en términos económicos, aunque, también ostenta un uso destacado en materia social y de funcionamiento institucional, especialmente en lo que concierne a la interacción entre los distintos niveles, cuando se producen importantes cesiones hacia arriba y hacia abajo.

9.2.2. Aplicación en la Asociación de Scouts del Ecuador.

La ASE define sus niveles de Gobernanza en su Modelo de Desarrollo Institucional.

“Hay cuatro grandes niveles en la dirección de la ASE: la Asamblea Nacional, el CNS, la Dirección Ejecutiva, que dirige a un EQNAC, en conjunto con los distritos y los grupos. Todas estas instancias deben entenderse como complementarias y alineadas en su acción.”

No existe una diferenciación milimétrica de roles y funciones entre estas instancias. De manera madura y equilibrada deberán adaptarse al contexto específico, sin embargo es importante marcar diferencias para evitar duplicidades o peor aún que nadie atienda tareas que son importantes. Esto nos asegura trabajar en concordancia en todos los niveles.

Ámbito de Gobierno del CNS: A partir de los roles y funciones establecidos en el Estatuto y Reglamento, el CNS asume el gobierno y el liderazgo de la ASE, poniendo en práctica las decisiones de la Asamblea Nacional y asegurando que las operaciones de la ASE, se desarrollen de acuerdo con los principios más elevados, y dentro de su misión de Gobierno.

El CNS, según el Estatutos y Reglamento tiene los roles de:

1. Misión
2. Alta Gerencia

3. Control
4. Operaciones muy Significativas

La Misión: Definida como el ejercicio de contraste y complemento de la estrategia, la estructura y la definición de valores que se expresa en la Planificación Estratégica.

Definir la estrategia, siendo el conjunto de Misión, Visión, Objetivos, es responsabilidad del Director Ejecutivo - "DE", pero el CNS debe contrastarla, complementarla y enriquecerla, de igual forma con la estructura.

De igual forma el CNS propone los valores, como el conjunto de lineamientos morales y místicos que enmarcan las decisiones.

Alta Gerencia: Es el Director Ejecutivo quien, en acuerdo con el CNS, selecciona y dirige al EQNAC y es el CNS quién debe seleccionar, evaluar y acompañar al Director Ejecutivo.

Control: El CNS debe ejercer el Control en varios temas: el control del financiero; control del cumplimiento de la normativa, control de calidad de gasto y cumplimiento de metas.

Operaciones Muy Significativas: El CNS es quién debe aprobar decisiones de importancia institucional.

Sólo las decisiones tomadas por el CNS como cuerpo colegiado son obligatorias. En consecuencia, las decisiones o instrucciones emitidas por miembros del CNS a título individual son un insumo muy importante para la aplicación de acciones y por tanto deben ser escuchadas, pero no son de carácter vinculante.

El CNS, según el estatuto y reglamento, podrá actuar por medio de comisiones.

Ámbito de Gerencia de la Dirección Ejecutiva: A partir de los roles y funciones establecidos en el Estatuto y Reglamento, la Dirección Ejecutiva asume, en colaboración con el CNS, la gestión de la ASE y dentro de su misión de Gerencia aplicando las políticas que defina el Gobierno de la ASE. Los roles de la Dirección Ejecutiva son:

Gerenciar y Administrar el Crecimiento: Planificar e intervenir para que su equipo haga operativa la misión, visión y políticas de la ASE por medio de estrategias y acciones concretas que evidencien resultados.

Liderazgo de Procesos: Proponer y ejecutar la innovación necesaria en procesos y tareas que permitan el crecimiento institucional.

Dirección a la Asociación: Proponer planes y estrategias que le permita al nivel de Gobierno tomar decisiones.

Asesoramiento Técnico: Recomendar desde su visión técnica al nivel de Gobierno de la ASE.

El Comité Ejecutivo liderado por el Director Ejecutivo no es un órgano colegiado. El Director Ejecutivo puede tomar decisiones diarias en el funcionamiento de la Asociación, basadas en su criterio y en los planes internos, o también como dice el Estatuto en el artículo 65, puede apoyarse o recibir asesoramiento del Comité Ejecutivo, sin requerir de un consenso del mismo, es decir es un nivel de asesoría para el Director Ejecutivo Nacional. A la vez el Director Ejecutivo, es un actor, ejecutor, administrador de los procesos que el CNS haya delineado, no por encima o al margen del mismo.

Estabilidad Organizacional, una estrategia de estabilidad se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.

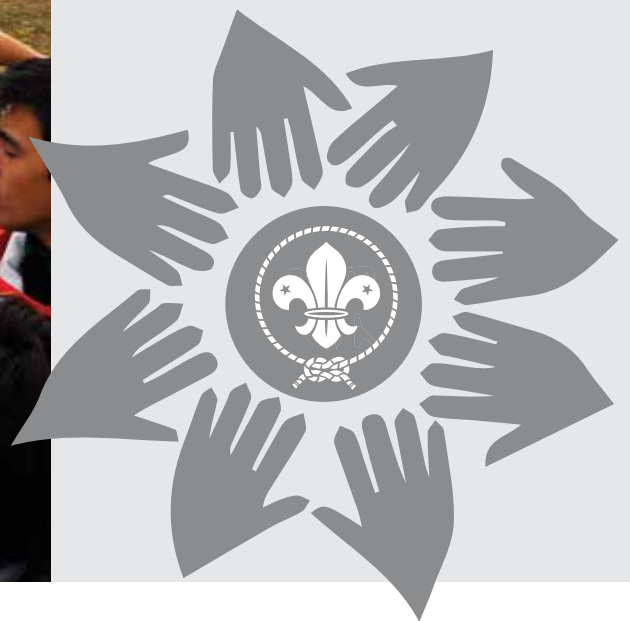
Ejemplos de esta estrategia son: seguir sirviendo a los mismos clientes al ofrecerles el mismo producto o servicio, mantener la porción del mercado y mantener la marca anterior de utilidades sobre inversión de la organización.

¿Cuándo debe buscar la estabilidad la gerencia? Cuando considere que el desempeño de la organización es satisfactorio y el entorno parece estable y sin cambios, es decir, la empresa no tiene fortalezas valiosas o debilidades graves y no hay oportunidades del entorno abundantes que perseguir, pero tampoco ninguna amenaza crítica por evitar.

No es fácil identificar organizaciones que busquen una estrategia de estabilidad, aunque no sea porque pocos ejecutivos de la alta gerencia estén dispuestos a admitirlo. En Estados Unidos, por ejemplo, la tendencia de crecimiento tiene un atractivo universal y el retraining con frecuencia se acepta como un mal necesario. La búsqueda activa de la estabilidad puede dar como resultado que la gerencia sea considerada como complaciente o hasta apática.

Mencionamos a la Compañía Kellogg's como un ejemplo de una empresa que se vale de esta estrategia. El énfasis constante de la compañía en alimentos para el desayuno le ha dado un nicho único a explotar. La gerencia de la empresa tiene poco interés en diversificarse hacia otras áreas como muchos de sus competidores en la industria alimentaria y parece satisfecha con mantenerse en donde está.

Es decir la estabilidad dentro de la ASE se da al mantener una estrategia de trabajo, a lo largo del tiempo. Esto no quiere decir que cada cierto tiempo se deba evaluar lo actuado.



9.3. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo participativo o también conocido como liderazgo colaborativo es un estilo en el cual el líder toma las decisiones, pero siempre tiene en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo.

“La implementación del liderazgo colaborativo logra que los colaboradores se sientan valorados y tomados en cuenta, lo cual va a aumentar su motivación y productividad. Es el tipo de liderazgo que más se adecua cuando los objetivos de la organización demandan un alto grado de trabajo en equipo que exija la calidad y no la rapidez para lograr los desafíos propuestos.”

Al incorporar nuevas generaciones al ámbito laboral es necesario modernizar y flexibilizar la forma de gerenciar.

Cuando el líder logra escuchar los puntos de vista y sugerencias de todo su equipo de trabajo, puede convertir en estrategias y soluciones innovadoras todas estas ideas. Logrando un mayor compromiso de sus colaboradores al sentirse parte de la decisión y mejorando el vínculo entre la empresa y sus colaboradores.

El éxito del liderazgo colaborativo radica en que los participantes del mismo, y principalmente en los gerentes que lo ejercen.

A continuación se detallan algunos consejos en los que coinciden varios autores que pueden servir para que esa colaboración y trabajo en equipo funcionen realmente:

- **Credibilidad y confianza**, trabajar en equipo exige confiar en el buen criterio de los demás.
- **Saber escuchar y ser paciente**, el éxito del modelo radica en la paciencia y tranquilidad a la hora de escuchar la opinión de los miembros del equipo. Y a la hora de decidir, que estas sean tomadas en cuenta.
- **Administrar las diferencias**, cuanto más diferentes y complementarios sean los miembros de un equipo, mejor funcionará. Esto es un aspecto muy valioso del liderazgo colaborativo pero es necesario que el líder aplique su inteligencia emocional para identificar, aprovechar y administrar de la mejor forma esa diversidad en su equipo de colaboradores.
- **Saber comunicar**, La comunicación interna es fundamental para el éxito en cualquier organización, transmitir correctamente los objetivos y estrategias corporativas es clave para el éxito del liderazgo colaborativo. Reconocer los esfuerzos y logros de los colaboradores así como moderar los debates a la hora de tomar decisiones depende también de esa capacidad comunicativa.
- **Definir objetivos en común**, un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas por una meta común previamente definida. Sin objetivos en común no hay equipo.
- **Determinación de Roles y Funciones**, el establecimiento de los roles y funciones para las y los miembros del equipo, permite un trabajo eficiente donde cada uno cumple con su misión y aporta a la consecución de los objetivos globales, siendo fundamental la coparticipación en la construcción de la meta común. Cada uno debe conocer a plenitud sus funciones de tal manera que no se invierta esfuerzo duplicado para una misma acción, adicionalmente esto evita la generación de conflictos por invasión de espacios; con ello no significa que algún miembro del equipo deje de colaborar con otro, al contrario las acciones se traslapan unas a otras y vinculan a todos los miembros generando el empoderamiento para lograr que lo que se encuentra en proyecto sea una realidad.

Hay que recordar que nadie tiene la verdad absoluta y que los puntos de vista divergentes son muy valiosos y pueden aportar mucho a la productividad de la equipo. El éxito de este modelo de liderazgo radica en saber escuchar y tomar decisiones equilibradas que se conviertan en estrategias y soluciones efectivas y competitivas.

En cuanto al trabajo en equipo, el movimiento scout desde su programa de jóvenes aporta con experiencias significativas sobre este tema, sin embargo es necesario que esta competencia básica, se desarrolle en los miembros del CNS, pues son el referente para todo en la organización; se sugiere observar videos de trabajo en equipo exitoso que hay disponible en la web, y practicarlo en cada acción que de manera responsable realiza cada miembro al interior de este cuerpo colegiado llamado Consejo Nacional.

9.4. NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

“La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no-violenta de los conflictos. Es una disciplina que contiene muchas otras cosas, desde las matemáticas y la física teórica a la biología.”

Existe una confusión entre conflicto y violencia, ya que no son sinónimos. Es decir no necesariamente un conflicto debe desembocar en violencia.

Todas las relaciones sociales tienen conflictos, ya que los seres humanos tenemos nuestra propia forma de pensar, un bagaje de experiencias que acumulamos a lo largo de nuestra vida, que desembocan en nuestra forma única de ser. Por tanto es común que no estemos de acuerdo en algunos temas, visiones, ideas, etc., y así se genere un “conflicto”.

“La respuesta violenta a un conflicto, es una respuesta aprendida y si la violencia se puede aprender, existen otras respuestas posibles que también se pueden aprender.”

El manejo adecuado de conflictos en el seno del CNS, es fundamental para transmitir esta cultura dentro de toda nuestra organización, ya que como sabemos todas las relaciones humanas tienen conflictos y la ASE no es la excepción.

Existen algunas técnicas para resolución de conflictos, de las que se destacan tres:

Negociación.- Es la forma fundamental de la resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y consiste en la discusión de las partes en disputa sin la intervención de un tercero. Buscando alcanzar una solución al conflicto.

Mediación.- La mediación es el método de resolución alternativa de disputas, que implica la intervención de una tercera persona imparcial, cuyo papel consiste en guiar a las partes en la búsqueda de la mejor solución a su conflicto. Idealmente no debe estar vinculada a ninguna de las partes y no tiene capacidad de decisión, se limita a encaminar la negociación.

Arbitraje.- Este proceso de resolución de conflictos, tiene como característica la intervención de una tercera parte neutral, pero se diferencia de la anterior en que tiene capacidad decisoria, sobre el conflicto en cuestión.

A la hora de resolver nuestros conflictos es importante que tomemos en cuenta estos consejos:

- Cuida la comunicación no verbal: mira a los ojos cuando hables, muéstrate próximo.
- Haz una petición no una exigencia a la hora de cubrir tus necesidades... Piensa que tienes respeto por el otro y empuja a la cooperación.
- Haz preguntas y sugerencias, no acusaciones. Con esto solo se consiguen actitudes de ataque y defensa que impiden llegar a soluciones.
- No adivines el pensamiento del otro. Pregúntale.
- Habla de lo que el otro hizo, no de lo que es. El objetivo es cambiar conductas y una etiqueta nunca lleva al cambio.
- Céntrate en el tema que se esté tratando durante la discusión. No saques a relucir temas pasados.
- Plantea los problemas, no los acumules. El resentimiento te hará explotar en el momento menos oportuno.
- Escucha al otro cuando habla, no lo interrumpas.
- Acepta las responsabilidades propias. No le echas toda la culpa al otro.
- Ofrece soluciones. Trata de llegar a un acuerdo.
- Haz ver al otro que lo has entendido, repitiéndole alguna frase del discurso que refleje sus peticiones y sobre todo destaca aquello en lo que estás de acuerdo o pienses de la misma forma. Expresa también lo que te agrada del otro.
- Evita la crítica inadecuada, comentarios negativos, el sarcasmo o la ironía, esto solo responde al deseo de castigar al otro o de humillarlo, es una venganza, no una búsqueda de soluciones.
- Pregunta al otro que puedes hacer para mejorar las cosas.
- Interésate por las actividades del otro.
- Busca un ambiente adecuado que facilite el hablar: tranquilidad, intimidad, y que sean espacio neutral.

9.4.1. PNL, una Herramienta para Mejorar las Relaciones Interpersonales

La programación neurolingüística (PNL) es una estrategia de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creada por Richard Bandler y John Grinder en California (Estados Unidos), en la década de 1970.

Sus creadores sostienen que existe una conexión entre los procesos neurológicos «neuro», el lenguaje «lingüística», y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia «programación», afirmando que estos se pueden cambiar para lograr objetivos específicos en la vida.

De acuerdo a la PNL el ser humano se comunica de la siguiente manera:

- 10% Mensaje
- 35% Tono de voz
- 55% El cuerpo (lenguaje no verbal)

Es muy importante ser congruente entre lo que pensamos y decimos, ya que nuestro cuerpo nos “delata”.

Aplicaciones de la PNL.- La Programación Neurolingüística tiene aplicaciones en diversas áreas:

En la educación permitió el desarrollo de modelos de aprendizaje acelerado que estimula la utilización del pensamiento creativo y el manejo del cerebro en su totalidad.

En los negocios permitió el desarrollo de estrategias de negociación, reforzó el concepto de ganar-ganar y abrió nuevas posibilidades y recursos en las empresas y entidades.

En el área de ventas se puede decir que se convirtió en un divisor, de modo que se puede hablar de una manera de vender antes y otra después de la PNL.

En la salud, en lo que a psicoterapia se refiere, ha venido la revolución de algunos modelos terapéuticos que han dejado de funcionar y se han convertido en obsoletos dado lo prolongado y a veces infructuoso tratamiento.

En el área de liderazgo la PNL se ha convertido en una valiosa herramienta para la construcción de liderazgos congruentes.

También se ha aplicado, con excelentes resultados, en el área de los multiniveles, en comunicación social, para mejorar información, en la política, en el área del derecho, en la ingeniería, y en toda y cualquier área en disponibilidad de abrirse para comprender el estado de aprender a aprender.

La PNL es una herramienta que nos permite dilucidar nuestra forma de vernos a nosotros mismos y a nuestra organización, dándonos una serie de métodos e instrumentos para generar el cambio.

La PNL conjuntamente con el Desarrollo Organización pone a disposición de las empresas estas herramientas y estrategias destinadas a mejorar la forma de pensar y adquirir nuevas y mejores habilidades.

Resulta fundamental para una organización comprender la forma de pensar y actuar tanto de los individuos que la conforman, como aquellos que con ella se vinculan.

9.4.2. Coaching Personal

El coaching personal es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas, para encontrar el camino más eficaz para alcanzar sus objetivos y cambios en profundidad, usando sus propios recursos y habilidades. En este proceso, el coach (entrenador) ayuda a las personas (coachee) a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etc., y a ponerse en vía correcta para alcanzarlas.

El trabajo de un coach personal, se basa principalmente en el conocimiento de uno mismo. A donde quere-

mos llegar, cuales son nuestros objetivos, que nos gusta hacer, etc. El conocerse a uno mismo, no se trata de poder describirnos como somos (perfeccionista, bromista, etc.), se trata de saber qué es lo que deseamos, como nos comunicamos, que intenciones inconscientes están detrás de nuestra conducta.

Los beneficios del Coaching Personal son innumerables, pero podemos enumerar principalmente estos:

- El Coaching Personal ayuda a desarrollar tu pleno potencial, fijando objetivos y generando opciones en las que no habías pensado.
- Motiva a alcanzar objetivos.
- Facilita el cambio y el aprendizaje, mejorando tu rendimiento y aflorando habilidades para obtener resultados sin precedentes.
- El coaching personal también ayuda a eliminar patrones negativos de conducta o pensamiento, cuestionando creencias que te limitan.
- Ayuda a superar obstáculos, límites, bloqueos
- Ayuda a encontrar las propias respuestas.

¿Por qué podría yo necesitar un Coach personal?

Sin importar cuantos años llevemos desempeñando un rol ya sea de padre, madre, pareja, trabajador, amigo o individuo, es común que en el día a día tengamos dificultades realizando nuestra función.

Con frecuencia nos encontramos con situaciones que no sabemos cómo manejar para obtener los resultados que deseamos. Desafortunadamente el tiempo que llevamos en ejercicio, no determina el nivel de satisfacción que nos gustaría encontrar en nuestro rol.

En la mayoría de los casos la insatisfacción proviene de estar haciendo las cosas de una manera que no es la nuestra, es decir no es natural. Un coach personal nos ayuda a descubrir nuestro propio método y a ponerlo en marcha para que podamos obtener resultados exitosos en las acciones que emprendamos.



9.4.3. Estrategia de planeación individual.

La Planeación Estratégica Personal es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a dónde queremos llegar o lo que deseamos ser en el futuro. Asimismo nos provee de una serie de elementos para desarrollar nuestras potencialidades, además de cuidar la calidad y orientación de nuestras realizaciones. También podemos definir la Planeación Estratégica Personal como un instrumento sistemático que nos permitirá emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser en el futuro, sin perder de vista que en ese recorrido siempre habrá oportunidades que podemos aprovechar.

ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN INDIVIDUAL

¿Qué?

- ¿Qué quiero?
- ¿Qué debo hacer?
- ¿Qué necesito?
- ¿Qué recursos me faltan?
- ¿Qué resultados espero obtener?

¿Cómo?

- ¿Cómo debo realizar el proyecto?
- ¿Cómo se si está bien?
- ¿Cómo obtengo los recursos que necesito?
- ¿Cómo evaluaré mis resultados?
- ¿Cómo motivarme?
- ¿Cómo distribuir mis tareas?

¿Cuándo?

- ¿Cuándo debo hacerlo?
- ¿Cuándo incorporaré nuevos recursos?
- ¿Cuándo realizaré cada etapa?
- ¿Cuándo evaluaré el progreso?
- ¿Cuándo entregaré mi primer avance?

¿Por qué?

- ¿Por qué es importante el proyecto?
- ¿Existe algún problema para dejar de realizar mi proyecto?
- ¿Por qué debo buscar ayuda?
- ¿Por qué debo cambiar las estrategias?
- ¿Por qué quiero hacerlo?

¿Dónde?

- ¿Dónde empiezo?
- ¿Dónde encuentro los recursos?
- ¿Dónde puedo tener dificultades?
- ¿Dónde están las soluciones?
- ¿Dónde tenga la información?
- ¿Cuánto cuesta mi proyecto?
- ¿Cuánto tiempo requiere?
- ¿Cuántas personas o empresas participan?

¿Cuánto?

- ¿Cuánto será mi beneficio?
- ¿Cuánto debo aportar?
- ¿Cuánto quiero aportar?
- ¿Cuánto tengo que aportar?

¿Quién?

- ¿Quién me apoya?
- ¿Quién se interesa en mi proyecto?
- ¿Quién financia las actividades que voy a realizar?
- ¿Quién comparte mi proyecto?
- ¿Quién puede ser mi coach para ese proyecto específico?

Esta herramienta nos ayudará a conocernos más profundamente y a fijar un norte en nuestros objetivos personales o laborales. Es recomendable usar esta serie de preguntas cuando vamos a tomar decisiones importantes o empezar un proyecto nuevo.

9.5. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Comunicarse con claridad, eficacia y asertividad es una virtud importante y clave en algunos ámbitos; especialmente si usted tiene personas a su cargo de las que dependen la productividad de su empresa u organización, etc. Una comunicación poco asertiva y confusa puede generar malentendidos y problemas, por lo que es importante conocer las siete claves que le ayudarán a comunicarse con mayor eficacia.

Su mensaje debe ser:

- Claro, Es importante que el mensaje que quiere comunicar sea claro para que su audiencia lo entienda bien, y para eso debe tenerlo claro usted mismo. Porque si usted no está seguro, ellos tampoco lo estarán. Así que antes de hablar o escribir decida qué es exactamente lo que quiere comunicar, cuantos menos puntos mejor.
- Conciso, Diga lo que tenga que decir de la forma más sencilla y corta, no se vaya por las ramas. Elimine frases o palabras innecesarias, ¿para qué utilizar dos párrafos si lo puede decir en tres frases? Procure, además, que sea fácil de entender. Especialmente si es algo importante, que la gente no tenga que descifrar lo que quiere o leer entre líneas.
- Concreto, Sea específico y de todos los detalles necesarios, ni más ni menos. Que les quede claro qué tienen que hacer, cuándo, cómo y con quién.
- Correcto, Procure adecuar su estilo de comunicación a su oyente, fíjese en los términos técnicos, compruebe la ortografía y ¡pronuncie bien los nombres!
- Coherente, Que lo que diga tenga lógica, que todos los puntos que quiera transmitir estén conectados, se sigan de forma natural y sean relevantes para el mensaje.
- Cordial, Ser asertivo no significa ser agresivo, es importante que se comunique con cordialidad y teniendo siempre en cuenta a la otra persona, especialmente en situaciones delicadas.
- Creativo, No es imprescindible, pero la creatividad es una forma de mantener a su audiencia interesada y de que se queden con los puntos importantes.

9.6. GERENCIA BÁSICA

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas, que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades.

La administración es el proceso de coordinar dichas actividades dentro de una organización, para obtener los resultados previstos, en forma eficaz y eficiente.

En toda organización encontramos por una parte, empleados (operadores u operarios) que se encargan de la ejecución material de las tareas operativas de la organización, sin dirigir el trabajo de otros empleados; y por otra parte, personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás. Esos directivos son quienes se encargan de “administrar”, o sea de lograr resultados eficaces y eficientes mediante el trabajo del resto del personal.

En la práctica, y sobre todo en los más modernos modelos de gestión, esa división no es tan tajante: es frecuente que los directivos realicen cierta cantidad de tareas operativas y que los operadores tomen parte en alguna medida de las tareas administrativas.

9.6.1. Funciones Básicas.

Todo gerente, tiene a su cargo dirigir la ejecución de los pasos o fases para la consecución de objetivos

Así tenemos algunas funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

- Planificación.- Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo de la organización, y en especificar el camino más idóneo para conseguirlos. La planificación se plasma en los planes, programas y presupuestos.

- Organización.- Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas dentro de un equipo de trabajo. Si bien es necesaria la división de tareas es primordial la necesidad de coordinarlas unas con otras.
- Dirección.- Consiste en encaminar los esfuerzos de todos los colaboradores de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función de dirección se ocupa también de establecer el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como un esquema de remuneraciones y promociones.
- Control.- Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones. No podemos controlar lo que no podemos medir. La comparación de los resultados reales con los resultados esperados es fundamental para definir acciones correctivas si fuera el caso.

Estos principios administrativos se convierten en las principales funciones de un gerente o en nuestro caso de un Director Ejecutivo. De ahí la importancia que la organización implemente procesos administrativos claros, los cuales deben contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo del nuestro objeto social.

9.6.2. Gestión Participativa y Funciones Gerenciales.

El ejercicio de funciones gerenciales, en el contexto de las nuevas modalidades de Gestión Participativa y Calidad Total supone un cambio fundamental respecto de las prácticas del pasado. Ahora está bien claro que un Gerente es una persona que obtiene resultados positivos para la misión de la organización mediante la coordinación del trabajo de otros, de modo que su principal rol no es hacerse temer u obedecer sino ayudar a crecer en capacidad técnica y humana a sus subordinados, coordinar sus labores dejando campo libre a la iniciativa creadora de los grupos e individuos, y relacionar a su gente con las otras estructuras de la organización para una integración funcional plena. Esto supone técnicas de conducción que hasta ahora eran poco comunes: delegación, descentralización, trabajo en equipo, comunicación amplia, etc.

9.6.3. Gestión Participativa y Liderazgo.

La conducción por liderazgo entraña un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una orientación de la marcha de los asuntos y eventuales intervenciones directivas para zanjar problemas puntuales, pero siempre dejando a los integrantes del grupo el mayor espacio posible para moverse con autonomía en procura de realizar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo.

Los principales aspectos hasta aquí mencionados convergen en la gestión participativa, que implica, no un mero cambio de técnicas de gestión, sino un cambio cultural profundo: la cultura nueva de una empresa centrada en los clientes, orientada por la calidad como criterio para lograr eficiencia y competitividad; calidad realizada por la participación activa de todo el personal.

9.6.4. Gerencia Estratégica.

El Gerente (Director Ejecutivo) es como el capitán de un barco, porque ambos en base a una carta de navegación o planeación cumplen la función de llevar la organización por el camino trazado, en busca de la consecución de sus objetivos institucionales.

El momento de formular una buena estrategia debemos tener en cuenta 5 componentes que se relacionan entre sí:

Misión y Metas.- Consiste en una declaración formal de lo que la organización trata de lograr.

Establecimiento de Objetivos.- La segunda tarea de la gerencia estratégica es transformar la misión en objetivos. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir un resultado específico en un tiempo específico y convierten la declaración de la misión en resultados concretos a lograr. Para que los objetivos tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en forma cuantificable y deben contener un tiempo límite para su realización. Se necesitan objetivos para todos los resultados clave que los gerentes consideren importantes para el éxito. Hay dos tipos de áreas de resultado que destacan: Los relacionados con

el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico.

Formulación de una Estrategia.- Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. La creación de la estrategia, se refiere al cómo: cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer los desafíos que se puedan presentar, cómo posicionarse de mejor forma, cómo fortalecer la organización a largo plazo. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial para lograr los objetivos estratégicos.

Implantación y Ejecución de la Estrategia.- Consiste en ver qué hace falta para que la estrategia funcione y alcance el resultado previsto. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia son:

- Desarrollar presupuestos y proyecciones.
- Motivar a las personas para que persigan los objetivos propuestos.
- Vincular la estructura de recompensa al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral propicio a la implantación de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación de la estrategia.

Evaluación del Resultado, Revisión de la Situación, Ajustes Correctivos.- Ninguna de las cuatro tareas anteriores constituye un ejercicio que se realice en un solo momento, siempre surgen nuevas circunstancias que requieren ajustes correctivos. También es continua la búsqueda de una estrategia aún mejor. Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución, son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor.

Deben evaluarse permanentemente los resultados, revisarse periódicamente el plan estratégico y efectuarse los ajustes necesarios de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en la situación.

La naturaleza de la Asociación de Scouts del Ecuador, hace que muchos de estos principios administrativos y gerenciales se apliquen con pequeñas modificaciones de acuerdo a nuestra dinámica, pero son completamente vigentes y necesarios para la buena marcha de nuestra organización.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR. Codificación del Estatuto General de la Asociación Scouts del Ecuador.
- ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR. Reglamento General de la Asociación Scouts del Ecuador. Actualización 2016
- ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR. Modelo de Programa de Jóvenes. 2011
- ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR. Guía de especialidades y competencias. 2012
- ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR. Modelo de seguridad. 2012
- ASOCIACIÓN SCOUTS DEL ECUADOR. Manual del Dirigentes Scout. Primera edición. Abril, 2014.
- BADEN-POWELL. Escultismo Para Muchachos. Novena Edición 1938. Traducción de Jorge Núñez Prida+ / Gerencia de Publicaciones de la Asociación de Scouts de México, A.C. <http://www.siemprescout.org/>
- ROLAND PHILLIPS - El Sistema de Patrullas. Cuarta Edición 1964. Traducción de Jorge Núñez Prida+ / Gerencia de Publicaciones de la Asociación de Scouts de México, A.C. <http://www.siemprescout.org/>
- OFICINA SCOUT INTERAMERICANA. 1998. Guía para Dirigentes de Manada. Santiago, Chile. ISBN: 956-7574-19-7. 307 p.
- OFICINA SCOUT INTERAMERICANA. 2005. Guía para Dirigentes de la Rama Scout. Segunda edición. Santiago de Chile. ISBN: 956-8057-02-1. 334 pp.
- OFICINA SCOUT MUNDIAL, REGION INTERAMERICANA. 2007. Guía para dirigentes de la Rama Caminantes. Ediciones Scouts. Santiago, Chile. ISBN: 978-956-8057-18-3. 414pp.
- OFICINA SCOUT MUNDIAL. REGION INTERAMERICANA. 2009. Guía para dirigentes de la Rama Rover. Ediciones Scouts. Santiago, Chile. ISBN: 978-956-8057-22-0. 238 p.
- Red de Recursos Humanos. ORGANIZACIÓN SCOUT INTERAMERICANA. Malla de cargos, Funciones y Perfiles. (Complemento de la Política Mundial de Recursos Adultos y en la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos en la Región Interamericana "Los dirigentes que necesitamos" y el Plan Regional 1997-1999, "Al Encuentro del Futuro")