

Elaboración y rediseño de estrategias nacionales de recursos humanos

11 al 16 de octubre de 2003, Picarquín, Chile



2

POLÍTICA MUNDIAL DE RECURSOS ADULTOS



Oficina Scout Interamericana
Interamerican Scout Office

Organización Mundial del Movimiento Scout

NOTA

Este Documento consta de dos partes.

La primera contiene el Acuerdo 4/93 adoptado en Bangkok por la 33a Conferencia Scout Mundial y la declaración completa de la Política Mundial de Recursos Adultos sin notas explicativas. Este es el texto aprobado por la Conferencia.

La segunda parte es una presentación general donde cada elemento de la Política Mundial sobre Recursos Adultos, impreso en negritas, va precedido por breves notas explicativas. Estas notas permiten situar los diversos elementos de la política en su contexto más amplio y especificar sus efectos.

PRIMERA PARTE

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA MUNDIAL DE RECURSOS ADULTOS

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA MUNDIAL DE RECURSOS ADULTOS

TABLA DE CONTENIDO	1
ACUERDO 4/93	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. CAPTACIÓN DE RECURSOS ADULTOS	3
2.1 Detección de Necesidades	3
2.2 Captación	3
2.3 Acuerdo y Compromiso Mutuo	3
2.4 Nombramiento	4
3. FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL	4
3.1 Integración de un nuevo responsable	4
3.2 Formación	4
3.3 Sistema de formación	5
3.4 Apoyo	5
3.5 Certificación de calificaciones	5
4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS ADULTOS	6
4.1 Evaluación del desempeño	6
4.2 Evaluación al término de un mandato	6
5. ESTRUCTURAS	6
5.1 Nivel nacional	6
5.2 Nivel regional	7
5.3 Nivel mundial	7
6. CONCLUSIÓN	7

POLÍTICA MUNDIAL DE RECURSOS ADULTOS

ACUERDO 4/93

La Conferencia:

- habiendo reconocido la necesidad de una política general para los adultos en todos los niveles y para todas las funciones del Movimiento Scout,
- habiendo adoptado los principios de "Adultos en el Movimiento Scout" aplicables a todos los recursos adultos en el Movimiento,
- acoge con beneplácito el trabajo realizado por el Comité Scout Mundial al desarrollar una política para aplicar el acuerdo 5/90,
- adopta la declaración de la Política Mundial de Recursos Adultos como representativa de la política de la OMMS sobre captación, formación y desarrollo personal, y gestión de los recursos adultos en el Movimiento Scout,
- acuerda que las políticas y procedimientos sobre Formación de Dirigentes Adultos establecidos por acuerdos anteriores se modifiquen a partir de ahora mediante la adopción de las disposiciones contenidas en la Política Mundial de Recursos Adultos,
- solicita al Comité Mundial que adopte los pasos necesarios para asegurar la plena aplicación de las disposiciones contenidas en la Política Mundial de Recursos Adultos,
- invita a las Organizaciones Scouts Nacionales a aplicar las disposiciones contenidas en la Política Mundial de Recursos Adultos.

1. INTRODUCCIÓN

“Adultos en el Movimiento Scout” entrega las disposiciones y orientaciones aprobadas por la Conferencia Scout Mundial relativas a la captación, formación y desarrollo personal, y a la gestión de los recursos adultos necesarios para el cumplimiento de la Misión del Movimiento.

Estas orientaciones y disposiciones constituyen la Política Mundial de Recursos Adultos, que establece las respectivas responsabilidades de las Asociaciones Scouts Nacionales y de los diversos órganos regionales y mundiales de la OMMS.

2. CAPTACIÓN DE RECURSOS ADULTOS

Con el objeto de cumplir su Misión, cada Asociación Scout Nacional debiera contar con la dirigencia adulta que necesita para desarrollarse y funcionar con efectividad. Con el fin de conseguir estos recursos y mantenerlos en un nivel óptimo de calidad y cantidad, la asociación debe tener una visión clara de sus necesidades y emprender acciones concretas de captación.

De acuerdo con la Misión del Movimiento, que se consagra al desarrollo de la juventud, la dirigencia adulta también debiera incluir a jóvenes adultos en cargos de responsabilidad.

2.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Cada asociación establecerá su propia lista de funciones, para compararla con la situación real de la dirigencia (vacantes, traslados, salidas) calcular la evolución probable a mediano plazo (crecimiento de la asociación) y determinar finalmente la necesidad de recursos adultos a corto y mediano plazo.

2.2 CAPTACIÓN

Se recomienda decididamente que las asociaciones nacionales adopten una actitud positiva y emprendan la captación sistemática de adultos. Esta captación se realizará conforme a cargos específicos, basados en descripciones de funciones que definan claramente las tareas encomendadas.

2.3 ACUERDO Y COMPROMISO MUTUO

La Política Mundial de Recursos Adultos establece el principio de negociación y cierre de un acuerdo sobre las obligaciones recíprocas de la asociación y de la persona en cuestión.

2.4 *NOMBRAMIENTO*

Las Asociaciones Nacionales son plenamente responsables del nombramiento de sus dirigentes adultos para todas las funciones, de acuerdo con los siguientes principios generales:

- Sólo las autoridades responsables de una asociación pueden nombrar a un adulto para una función específica en la asociación.
- Todo nombramiento se efectúa sobre la base de un acuerdo entre la asociación y la persona involucrada.
- Cada nombramiento se efectúa por un tiempo determinado.
- Las condiciones para la renovación de una función deben estipularse claramente.

3. ***FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL***

Cada Asociación Nacional es responsable de diseñar y operar un sistema de formación y desarrollo de los dirigentes adultos en todas las funciones y en todos los niveles.

Este sistema debe:

- incluir la integración del nuevo dirigente, la formación básica, la formación adicional y el apoyo permanente durante todo el período de mandato,
- incluir no sólo la adquisición y desarrollo del conocimiento y de las habilidades necesarias para el desempeño de cada función, sino también el desarrollo personal de los dirigentes adultos,
- ser flexible y considerar la experiencia previa y las habilidades del participante,
- permitir la adquisición de habilidades y conocimientos adicionales para facilitar el traspaso de una función a otra.

3.1 *INTEGRACIÓN DE UN NUEVO RESPONSABLE*

La Política Mundial de Recursos Adultos contempla un período sistemático de integración, para que los adultos comprendan las responsabilidades de su función y la necesidad de capacitación. Esto implica también que adquieran las técnicas esenciales para su desempeño.

3.2 *FORMACIÓN*

El propósito de la formación ofrecida a los dirigentes adultos es proporcionarles los medios para que puedan contribuir significativamente en el cumplimiento de la Misión del Movimiento. Debiera adaptarse a cada función y a cada persona en particular, sobre la base de un análisis

detallado de sus necesidades de formación y de su experiencia previa. La formación debiera considerarse como un proceso continuo.

3.3 *SISTEMA DE FORMACIÓN*

Cada Asociación Scout Nacional desarrollará un sistema de formación que abarque todas las funciones desempeñadas por adultos. Este incluirá las capacidades requeridas para dichas funciones y también el desarrollo personal de estos adultos.

El sistema será flexible y las actividades de formación serán de fácil acceso en cuanto a frecuencia, proximidad y condiciones para la inscripción. Esto requerirá la descentralización de la formación en ciertos casos y exigirá la participación de mucha más gente, incluidos los jóvenes adultos, en el intercambio de sus aptitudes.

Los responsables de coordinar la formación en todos los niveles de la asociación identificarán a los equipos de formadores, organizarán las actividades de formación, y desarrollarán y administrarán los recursos necesarios.

A nivel nacional, se designará a una persona o a un equipo para coordinar el funcionamiento general del sistema de formación. También se designará a personas o equipos en los otros niveles.

La formación en áreas especializadas podrá entregarse mediante recursos externos acreditados por la Asociación Scout Nacional.

3.4 *APOYO*

Cada adulto debe contar en todo momento con apoyo directo, técnico, educativo, material, moral o personal.

3.5 *CERTIFICACIÓN DE CALIFICACIONES*

La aceptación de las calificaciones de una persona es responsabilidad exclusiva de cada Asociación Scout Nacional. Se otorgará certificado de calificación para un trabajo o función determinada sobre la base de la capacidad demostrada y utilizada habitualmente, el que tendrá un período de validez determinado con una fecha de expiración. Estos datos también pueden registrarse en una carpeta personal de antecedentes.

Las asociaciones que deseen otorgar la insignia de madera deberán asignarle la misma vigencia que el certificado de calificación.

Los certificados pueden renovarse sobre la base de la capacidad demostrada y actualizada y por el mismo período de vigencia.

La participación en cursos u otras actividades de formación deberá documentarse con certificados de asistencia o registrarse en la carpeta de antecedentes.

4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS ADULTOS

Con el propósito de garantizar la movilidad de las personas y la flexibilidad del sistema, la Política Mundial de Recursos Adultos aboga por el establecimiento de redes diseñadas para ampliar y, si es apropiado, reemplazar los sistemas jerárquicos y lineales que operan en la mayoría de las asociaciones.

4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un elemento permanente de la gestión de las actividades de la asociación. Brinda la oportunidad de medir el logro de los objetivos y determinar si se requieren ajustes.

4.2 EVALUACIÓN AL TÉRMINO DE UN MANDATO

La evaluación al término de un mandato es un elemento habitual en el ciclo de vida de un dirigente adulto. Se basa en los logros y busca una nueva opción que responda mejor a las aspiraciones e intereses del adulto y de la asociación como un todo. El resultado es una elección entre tres opciones: renovación del mandato, reubicación en otra tarea por un nuevo período, o retiro del dirigente.

5. ESTRUCTURAS

En todos los niveles de la Organización Mundial del Movimiento Scout (nacional, regional y mundial), la gestión de los recursos adultos requiere estructuras específicas que cubran tres dimensiones - obtención de los recursos, formación y desarrollo personal, y administración - las que además deben permitir un enfoque global y coordinado.

En conformidad con la Misión del Movimiento, es importante que estas estructuras incluyan a jóvenes adultos.

5.1 NIVEL NACIONAL

Es responsabilidad de cada Asociación Scout Nacional definir la estructura más apropiada para la gestión de sus recursos adultos, teniendo en cuenta su situación particular, las necesidades y los recursos disponibles. Esta estructura debe coordinar la captación, formación y desarrollo personal, y gestión de los recursos adultos. Será responsable ante la dirección general de la asociación, y debiera mantener una conexión formal con los responsables de la elaboración y desarrollo del Programa de Jóvenes.

La creación de una Comisión Nacional de Recursos Adultos, dependiente del Comité Ejecutivo Nacional, o su equivalente, constituye una muy buena solución.

La Comisión Nacional de Recursos Adultos también debiera estar conectada con una red que cubra la totalidad de la asociación y que esté compuesta por todos los que participan en el proceso de gestión de los

recursos adultos. Los responsables de coordinar las actividades de formación pertenecen a la red, al igual que los encargados de la captación y la gestión de recursos humanos.

5.2 NIVEL REGIONAL

Corresponde a cada Región de la OMMS definir la estructura que le resulte más cómoda, tomando en cuenta su situación, sus necesidades y recursos.

Sin embargo, la Política Mundial de Recursos Adultos recomienda establecer una red como base de la estructura regional. Con el propósito de estimular, supervisar y mantener informada a la red, se pueden vislumbrar algunas soluciones:

- a) que se designe a un Coordinador Regional de la Red de Recursos Adultos, nombrado por el Comité Scout Regional,
- b) que se establezca una Comisión Regional de Recursos Adultos siguiendo la misma línea de las comisiones nacionales,
- c) que la Conferencia Regional encomiende la tarea de coordinación a la Oficina Scout Regional.

5.3 NIVEL MUNDIAL

El Comité Mundial de Recursos Adultos es un Subcomité del Comité Mundial.

Se compone de un presidente, cuatro miembros titulares, dos o tres miembros invitados para tareas específicas y tres miembros de oficio (el presidente del Grupo de Métodos Educativos, el presidente del Comité Mundial de Programa y el Secretario General de la OMMS).

El Comité Mundial de Recursos Adultos propone, a través del Grupo de Métodos Educativos, las orientaciones relativas a todos los aspectos de la gestión de recursos adultos. Y está conectado a la Red Mundial de Recursos Adultos.

La red es una estructura de intercambio y circulación de información, de ayuda mutua sobre gestión de recursos adultos, de experimentación de ideas y nuevas iniciativas, y de expresión de sensibilidades culturales y regionales.

6. CONCLUSIÓN

Con el propósito de mantenerse fiel a los principios que fundamentan esta política, se le revisará regularmente y se le harán las modificaciones necesarias. Además, se mantendrá informada a la Conferencia Scout Mundial sobre el proceso de aplicación de esta política.

SEGUNDA PARTE

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA MUNDIAL DE RECURSOS ADULTOS

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA MUNDIAL DE RECURSOS ADULTOS

TABLA DE CONTENIDO	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. CAPTACIÓN DE RECURSOS ADULTOS	10
2.1 Detección de Necesidades	11
2.2 Captación	11
2.3 Acuerdo y Compromiso Mutuo	12
2.4 Nombramiento	12
3. FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL	13
3.1 Integración de un nuevo responsable	13
3.2 Formación	14
3.3 Sistema de formación	14
3.4 Apoyo	15
3.5 Certificación de calificaciones	15
4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS ADULTOS	16
4.1 Evaluación del desempeño	17
4.2 Evaluación al término de un mandato	17
4.2.1 Renovación	17
4.2.2 Reubicación	17
4.2.3 Retiro	18
5. ESTRUCTURAS	18
5.1 Nivel nacional	18
5.2 Nivel regional	19
5.3 Nivel mundial	19
6. CONCLUSIÓN	20

1. INTRODUCCIÓN

El Movimiento Scout es un movimiento de juventud con un propósito educativo. Los adultos se integran a él para proporcionar a los jóvenes un entorno favorable para su desarrollo, guiarlos en su crecimiento personal y ofrecerles el apoyo que necesitan. La tarea de estos adultos es diseñar y poner en práctica programas adaptados a los distintos grupos de edad y a las condiciones específicas en que viven los jóvenes. También es responsabilidad de los adultos establecer y hacer funcionar una infraestructura, además de proporcionar apoyo logístico y administrativo, recursos financieros y oportunidades para la formación de dirigentes, con el fin de cumplir con el propósito del Movimiento.

Para ello, se requiere la participación activa de un número suficiente de adultos motivados y competentes -hombres y mujeres- que debemos captar, formar para su tarea y apoyar en su desarrollo personal, y a quienes podremos confiar una diversidad de tareas mientras permanezcan en el Movimiento Scout al servicio de la juventud.

“Adultos en el Movimiento Scout” entrega las disposiciones y los orientaciones aprobadas por la Conferencia Scout Mundial relativas a la captación, formación y desarrollo personal, y a la gestión de los recursos adultos necesarios para el cumplimiento de la Misión del Movimiento.

Al igual que la Política Mundial de Programa, que se refiere a elementos directamente relacionados con la juventud, el propósito de la Política Mundial de Recursos Adultos es contribuir al cumplimiento de la Misión del Movimiento Scout, haciendo posible que las Asociaciones Nacionales cuenten permanentemente con los dirigentes adultos necesarios para ofrecer a la juventud un programa de calidad adaptado a sus necesidades y de real utilidad para su desarrollo.

Estas orientaciones y disposiciones constituyen la Política Mundial de Recursos Adultos, que establece las respectivas responsabilidades de las Asociaciones Scouts Nacionales y de los diversos órganos regionales y mundiales de la OMMS.

Concebida como una herramienta para reforzar la unidad en el Movimiento, la política se basa en el principio de la adhesión voluntaria de las Organizaciones Miembros de la OMMS -expresada mediante la aprobación de los acuerdos de la Conferencia Mundial- a una serie de disposiciones comunes a todas las asociaciones, que en su aplicación, sin embargo, mantienen una flexibilidad que les permite adaptarse y satisfacer las condiciones específicas de cada Asociación Scout Nacional.

2. CAPTACIÓN DE RECURSOS ADULTOS

La captación de los recursos adultos necesarios para hacer funcionar una asociación con efectividad y cumplir con éxito su misión, no se puede dejar al azar aceptando simplemente a quienes se ofrecen de manera espontánea. Tampoco puede basarse sólo en la captación interna, es decir que los Scouts Mayores o Rovers se conviertan en dirigentes a su debido tiempo. Esto nos desviaría de la Misión del Movimiento Scout, que no fue ideado para producir dirigentes adultos, y además debilitaría su trama al privarlo de apoyo externo. El desarrollo de recursos adecuados debiera ser el resultado de una decisión política de la asociación y de una serie de acciones sostenidas y sistemáticas. Cada asociación debiera calcular cuidadosamente sus

necesidades de dirigencia adulta, a partir de su estructura, su membresía actual y su crecimiento previsible, para luego emprender activamente acciones de captación.

Con el objeto de cumplir su Misión, cada Asociación Scout Nacional debiera contar con la dirigencia adulta necesaria para desarrollarse y funcionar con efectividad. Con el fin de conseguir estos recursos y mantenerlos en un nivel óptimo de calidad y cantidad, la asociación debe tener una visión clara de sus necesidades y emprender acciones deliberadas de captación.

De acuerdo con la Misión del Movimiento, que se consagra al desarrollo de la juventud, la dirigencia adulta también debiera incluir a jóvenes adultos en cargos de responsabilidad.

2.1 *DETECCIÓN DE NECESIDADES*

Se debieran revisar todas las funciones bajo la responsabilidad de adultos, específicamente a) dirección de las unidades de las diferentes secciones o ramas, b) apoyo a estos dirigentes, c) administración, d) diseño y organización de actividades de formación de dirigentes, e) diversos consejos y comisiones, equipos de investigación, etc. De más está decir que esta lista no es exhaustiva y sólo sirve como ejemplo.

Cada asociación establecerá su propia lista de funciones para compararla con la situación real de la dirigencia (vacantes, traslados, salidas), calcular la evolución probable a mediano plazo (crecimiento de la asociación) y determinar finalmente la necesidad de recursos adultos a corto y mediano plazo.

2.2 *CAPTACIÓN*

Una vez establecidas las necesidades de dirigencia adulta con la mayor precisión posible, la asociación nacional debiera diseñar, organizar y llevar a cabo las actividades de captación correspondientes, en los niveles apropiados.

En general, estas actividades debieran realizarse en forma permanente, como parte de la gestión habitual de la asociación, y no como campañas de captación de carácter excepcional. Sin embargo, pudiera ser necesario emprender campañas específicas de captación de adultos, para responder a un incremento en la membresía, corregir una situación poco satisfactoria o llenar un vacío institucional.

La captación y la selección debieran basarse en las necesidades de la asociación y en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para las funciones establecidas, las que se definirán cuidadosamente para enfocar la captación en forma apropiada.

Se promueve decididamente que las asociaciones nacionales adopten una actitud positiva y emprendan la captación sistemática de adultos. Esta captación se realizará conforme a cargos específicos, basados en descripciones de funciones que definan claramente las tareas encomendadas.

2.3 ACUERDO Y COMPROMISO MUTUO

Cuando un adulto se incorpora a la asociación para desempeñar una función específica durante un plazo definido, los compromisos de ambas partes debieran establecerse claramente. Una vez definida la función en el momento de la captación, la negociación de un acuerdo establecerá las atribuciones y las condiciones en que se llevarán a cabo las mismas, y determinará los compromisos recíprocos acordados por ambas partes. También debiera especificarse la duración del mandato, así como las condiciones o restricciones para su posible renovación.

Un mandato con duración determinada de antemano ofrece numerosas ventajas con respecto a uno abierto, sin duración definida. Esto permite establecer objetivos, determinar indicadores de logro y establecer plazos y métodos para evaluar el cumplimiento de los objetivos. También permite la movilidad funcional de los adultos, quienes, al finalizar su período o su tarea, podrán cambiar más fácilmente de una función a otra, evitando así la rutina. No hay una duración ideal aplicable a todas las funciones. El plazo debiera ser suficientemente largo como para garantizar cierto grado de continuidad y para posibilitar el logro de los resultados; pero no tan largo como para que el adulto vegete en una función en la cual permanece demasiado tiempo y resulta demasiado repetitiva.

El acuerdo también debe clarificar las condiciones en que se desempeña la función, el apoyo disponible, las oportunidades de capacitación y de desarrollo personal, la posibilidad de financiamiento así como los requisitos de formación exigidos y el tiempo y dedicación que se requiere de la persona.

Todas estas consideraciones constituyen los términos de un acuerdo, de un "contrato". Corresponde a cada asociación establecer los métodos para la formulación y conclusión de dicho acuerdo, así como su forma concreta, conforme a sus tradiciones y a las condiciones en que opera.

La Política Mundial de Recursos Adultos establece el principio de negociación y cierre de un acuerdo sobre las obligaciones recíprocas de la asociación y de la persona en cuestión.

2.4 NOMBRAMIENTO

El nombramiento, que debe ser hecho por una autoridad de la asociación, formaliza los términos del acuerdo. En algunos casos, el nombramiento puede ser condicional, sujeto, por ejemplo, a que el candidato complete cierta formación adicional antes de un plazo dado. Es atribución de las asociaciones nacionales, conforme a sus políticas, reglamento y normas internas, establecer el método de nombramiento para cada función.

Las Asociaciones Nacionales son plenamente responsables del nombramiento de sus dirigentes adultos para todas las posiciones, de acuerdo con los siguientes principios generales:

- **Sólo las autoridades responsables de una asociación pueden nombrar a un adulto para una función específica en la asociación.**
- **Todo nombramiento se efectúa sobre la base de un acuerdo entre la asociación y la persona involucrada.**
- **Cada nombramiento se efectúa por un tiempo determinado.**

- **Las condiciones y restricciones para la renovación de una función deben estipularse claramente.**

3. FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

La formación y el desarrollo personal constituyen el segundo aspecto de la Política Mundial de Recursos Adultos. Para desempeñar un papel con efectividad, contribuir a la misión de la asociación y desarrollarse personalmente, un adulto debe ser capaz de integrarse con rapidez a su nueva función y adquirir o desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias. El sistema de formación debiera, por lo tanto, cubrir los tres aspectos de integración, formación y apoyo, para todas sus funciones (educativas, técnicas, administrativas, formativas y de coordinación).

Los procesos de integración, formación y apoyo de los adultos en el Movimiento Scout deben tomar en cuenta las necesidades individuales. El crecimiento y el desarrollo personal son tan importantes para los adultos como para los jóvenes. El desarrollo personal, las relaciones interpersonales y una conciencia amplia de los asuntos de interés general tienen la misma importancia que el desarrollo de habilidades técnicas o scouts. Al ayudar a los adultos a desarrollar un sentido de bienestar personal y a trabajar mancomunadamente con los demás, estaremos sirviendo mejor a la juventud.

Cada Asociación Nacional es responsable de diseñar y operar un sistema de formación y desarrollo de los dirigentes adultos en todas las funciones y en todos los niveles.

Este sistema debe:

- **incluir la integración del nuevo dirigente, la formación básica, la formación adicional y el apoyo permanente durante todo el período de mandato,**
- **incluir no sólo la adquisición y desarrollo del conocimiento y de las habilidades necesarias para el desempeño de cada función, sino también el desarrollo personal de los dirigentes adultos,**
- **ser flexible y considerar la experiencia previa y las habilidades del participante,**
- **permitir la adquisición de habilidades y conocimientos adicionales para facilitar el traspaso de una función a otra.**

3.1 INTEGRACIÓN DE UN NUEVO RESPONSABLE

Cualquiera sea la responsabilidad, la formación previa y la experiencia, el adulto que asume una nueva función debe ser capaz de integrarse y sentirse a gusto lo antes posible.

Para ello necesita discutir los detalles, reunirse con quienes va a trabajar y familiarizarse con las condiciones (instalaciones, equipos, restricciones, etc.).

La persona también debiera participar en la fijación de su propio plan de formación según sus necesidades individuales, tomando en cuenta los requisitos para el cargo (conocimientos, habilidades y actitudes), su

experiencia y formación previas, y las oportunidades que ofrece la asociación o que recomienda fuera de ella.

La Política Mundial de Recursos Adultos contempla un período sistemático de integración, para que los adultos comprendan las responsabilidades de su función y la necesidad de capacitación. Esto implica también que adquieran las técnicas esenciales para su desempeño.

3.2 FORMACIÓN

La formación debiera posibilitar a la persona el desempeño efectivo de su función. Esto incluye la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes. También implica un nivel básico de formación, necesario para sentirse cómodo y eficiente en la función, y formación adicional, cuya duración no puede fijarse previamente.

La Política Mundial recomienda la personalización de la formación. También implica que ésta debiera continuar a lo largo del ciclo de vida de la persona en el Movimiento y no constituir una etapa que se completa de una vez y para siempre, sin estar sujeta a revisión o actualización.

El propósito de la formación ofrecida a los dirigentes adultos es proporcionarles los medios para que puedan contribuir significativamente al cumplimiento de la Misión del Movimiento. Debiera adaptarse a cada función y a cada persona en particular, sobre la base de un análisis detallado de sus necesidades de formación y de su experiencia previa. La formación debiera considerarse como un proceso continuo.

3.3 SISTEMA DE FORMACIÓN

Para ofrecer una formación apropiada a todos los adultos, cada Asociación Nacional debe diseñar y poner en práctica un sistema de formación personalizada, de fácil acceso, que considere la experiencia y la formación previas, y la entrega de formación adicional necesaria para un cambio de función.

Esto sólo se puede lograr con un sistema flexible que permita organizar actividades de formación a nivel local. Es aquí donde se desempeña la mayor parte de los adultos, y no es conveniente que deban viajar grandes distancias o esperar mucho tiempo para desarrollar las habilidades que requiere su trabajo. Por lo tanto, será necesario descentralizar la formación, desarrollar nuevos métodos además de los cursos formales, y utilizar la mayor cantidad posible de recursos adultos disponibles para entregar la formación.

Un sistema de formación modular debiera proporcionar la flexibilidad necesaria para satisfacer la demanda creciente de oportunidades de formación, tanto en cantidad como en variedad. Cuando sea factible, las asociaciones podrán reemplazar el sistema tradicional de enfoque lineal por un sistema de formación modular.

Cada Asociación Scout Nacional desarrollará un sistema de formación que abarque todas las funciones desempeñadas por adultos. Este incluirá las capacidades requeridas para dichas funciones y también el desarrollo personal de estos adultos.

El sistema será flexible y las oportunidades de formación serán de fácil acceso, en cuanto a frecuencia, proximidad y condiciones para la inscripción. Esto requerirá la descentralización de la formación en ciertos casos y exigirá la participación de muchas más personas, incluidos los jóvenes adultos, en el intercambio de sus aptitudes.

Los responsables de coordinar la formación en todos los niveles de la asociación identificarán a los equipos de formadores, organizarán las actividades de formación, y desarrollarán y administrarán los recursos necesarios.

A nivel nacional, se designará a una persona o a un equipo para coordinar el funcionamiento general del sistema de formación. También se designará a personas o equipos en los otros niveles.

La formación en áreas especializadas podrá entregarse mediante recursos externos acreditados por la Asociación Scout Nacional.

3.4 APOYO

El concepto de apoyo, que constituye uno de los elementos fundamentales de esta política, va de la mano con la noción de formación permanente.

El apoyo puede ser técnico, educativo y material, y también moral o personal. Por lo tanto, es importante establecer una red en cada nivel, donde las personas puedan ofrecer apoyo a los demás en alguna de las áreas mencionadas anteriormente y, a su vez, recibir apoyo de los otros. Según las circunstancias, esta red puede basarse en equipos estructurados ya existentes o en una red más amplia e informal.

Cada adulto debe contar en todo momento con apoyo directo, técnico, educativo, material, moral o personal.

3.5 CERTIFICACIÓN DE CALIFICACIONES

Se debiera aceptar la calificación de una persona para el desempeño de una función de acuerdo con las condiciones requeridas por la asociación. Esta calificación se basará en la competencia demostrada, sin importar si es fruto de la experiencia o es el resultado de una formación adquirida dentro o fuera del Movimiento Scout. Los criterios de calificación comprenderán una evaluación del trabajo en terreno, que es un elemento de la evaluación del desempeño y, cuando sea necesario, el compromiso de participar en un número estipulado de actividades de formación adicional en un plazo determinado.

Con respecto a la certificación de la formación y de las calificaciones de una persona, se puede distinguir la adquisición de formación básica y formación avanzada para cada función específica.

La Política Mundial de Recursos Adultos reconoce dos áreas diferentes de responsabilidad, pero no hace distinción de nivel o de jerarquía entre ambas.

La primer área concierne a los adultos que tienen contacto directo con los jóvenes en las secciones o ramas. Aquí se incluye a los dirigentes de colonias (pre-Lobatos), manadas (Lobatos), tropas (Scouts), unidades (Scouts Mayores / pioneros), y clanes (Rovers). A l cumplir con todo el ciclo de

formación, incluidos una serie estipulada de módulos de formación, un período de aplicación en terreno, la evaluación y validación de esta experiencia y el compromiso de adquirir formación permanente, la persona adquiere el derecho a ser reconocida oficialmente por la Asociación Nacional como dirigente de Unidad calificado.

La segunda área concierne a los responsables de apoyar, coordinar, formar y administrar a otros adultos. En esta categoría, se reconocerá como dirigente de adultos calificado a quienes hayan cumplido con las exigencias de formación de la asociación habiendo completado el número estipulado de módulos, probado su capacidad en el terreno y aceptado adquirir formación permanente.

Estas dos áreas independientes de responsabilidad son complementarias, la segunda al servicio de la primera, y no puede haber diferencia jerárquica entre ambas.

La aceptación de las calificaciones de una persona es responsabilidad exclusiva de la Asociación Scout Nacional. Se otorgará certificado de calificación para un trabajo o función determinada sobre la base de la capacidad demostrada y utilizada habitualmente el que tendrá un período de validez determinado con una fecha de expiración. Estos datos también pueden registrarse en una carpeta personal de antecedentes.

Las asociaciones que deseen otorgar la insignia de madera deberán asignarle la misma vigencia que el certificado de calificación.

Los certificados pueden renovarse sobre la base de la capacidad demostrada y actualizada y por el mismo período de vigencia.

La participación en cursos u otras actividades de formación deberá documentarse con certificados de asistencia o registrar la información en la carpeta de antecedentes.

4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS ADULTOS

En cada asociación nacional, los recursos adultos debieran administrarse con la mayor efectividad posible. Tomando en cuenta los intereses de la asociación y los de las personas involucradas. La buena administración de estos recursos depende, entre otras cosas, de la flexibilidad del sistema y de la movilidad de los dirigentes, lo que permitirá a la asociación adaptar sus recursos a la evolución de la sociedad y de los intereses y aspiraciones de las personas.

En una red flexible, imperan los conceptos de interdependencia, apoyo mutuo y complementariedad, lo que no ocurre en un sistema rígido basado en una estructura piramidal y jerárquica de poder. El enfoque de red no impide que, en ciertas funciones, los dirigentes sean responsables de conducir a otras personas o equipos. Dicha responsabilidad se concibe más bien como un servicio adicional y no como una diferencia de nivel o escalafón.

Con el propósito de permitir la movilidad de las personas y la flexibilidad del sistema, la Política Mundial de Recursos Adultos aboga por el establecimiento de redes diseñadas para ampliar y, si es necesario, reemplazar los sistemas jerárquicos y lineales que operan en la mayoría de las asociaciones.

4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Puesto que el nombramiento de un dirigente se hace sobre la base de un acuerdo, por un período determinado y para el logro de objetivos específicos definidos desde el principio, las evaluaciones regulares y predeterminadas sirven de apoyo a la persona. La evaluación debiera detectar si el adulto necesita recursos o formación adicional para lograr los objetivos o si éstos debieran modificarse. Por lo tanto, la evaluación no es una crítica centrada en la persona sino una medición del logro de los objetivos, para hacer los ajustes necesarios.

La evaluación puede realizarse en un equipo, dado que la mayor parte de los adultos en el Movimiento Scout trabaja en equipos (a nivel de grupo, distrito, zona u otros). Conviene mencionar que en este marco de trabajo los responsables de equipo -que generalmente pertenecen a otro equipo- participarán en dos evaluaciones sucesivas, primero como responsables y luego como miembros de un equipo. La evaluación también puede ser una conversación entre dos personas. Cualquiera sea el caso, debieran evaluarse los resultados y no las personas.

La evaluación del desempeño es un elemento permanente en la administración de las actividades de la asociación. Brinda la oportunidad de medir el logro de los objetivos y determinar si se requieren ajustes.

4.2 EVALUACIÓN AL TÉRMINO DE UN MANDATO

Al término del período acordado de mandato o como resultado de la evaluación del desempeño, se presentan tres opciones: renovación, reubicación o retiro.

4.2.1 *Renovación*

La renovación por un nuevo mandato en la misma función sólo es posible bajo tres condiciones:

- la persona lo desea y lo solicita,
- la asociación lo estima conveniente y,
- la política adoptada por la asociación para la renovación de mandatos así lo permite.

En este caso, se renegocia el acuerdo y compromiso mutuo.

De cualquier forma, se debe evitar una renovación de nombramiento por acuerdo tácito. Esto conduce frecuentemente a que una persona se aferre a una función determinada y se le vuelva difícil dejarla, lo que ocasiona problemas a todos los involucrados.

Si no es posible renovar el mandato, porque no se cumple con las condiciones mencionadas, debiera considerarse una de las otras dos posibilidades: la reubicación o el retiro.

4.2.2 *Reubicación*

La reubicación permite la gestión de los recursos adultos atendiendo a los intereses individuales, si la persona desea el cambio, y de la asociación, si

ésta dispone de un nuevo cargo para ofrecerle. En este caso, se negociará un nuevo acuerdo, también por un período específico.

El sistema de formación y desarrollo deberá estar diseñado para que la persona adquiera las capacidades necesarias para la nueva función de manera rápida y sencilla.

La Política Mundial de Recursos Adultos recomienda una gran movilidad entre una función y otra, con el objeto de brindar a los dirigentes múltiples experiencias, las que contribuirán a su propio desarrollo y a enriquecer a toda la asociación.

4.2.3 *Retiro*

Esta es la tercera opción posible. Es esencial considerarla como una solución normal y no como una crítica, rechazo, escape o desertión. No es difícil darse cuenta de que la salida de alguien que ha prestado sus servicios como voluntario puede convertirse en un problema. En este caso, las disposiciones de la política por sí solas no aseguran que esto ocurra sin frustración ni sentimientos negativos, pero sí aportan algunos elementos (acuerdo, período de mandato, evaluación) que ayudan a que ésta sea una opción igual que las otras.

La evaluación al término de un mandato es un elemento habitual en el ciclo de vida de un dirigente adulto. Se basa en los logros y busca una nueva opción que responda mejor a las aspiraciones e intereses del adulto y de la asociación como un todo. El resultado es una elección entre tres opciones: renovación del mandato, reubicación en otra tarea por un nuevo período, o retiro del dirigente.

5. **ESTRUCTURAS**

En todos los niveles de la Organización Mundial del Movimiento Scout (nacional, regional y mundial), la gestión de los recursos adultos requiere estructuras específicas que cubran tres dimensiones - obtención de los recursos, formación y desarrollo personal, y administración - las que además deben permitir un enfoque global y coordinado.

En conformidad con la Misión del Movimiento, es importante que estas estructuras incluyan a jóvenes adultos.

El objetivo de esta estructura es motivar y apoyar iniciativas y organizar las actividades de gestión de los recursos adultos. Las necesidades diferirán de acuerdo con el nivel, por lo que la estructura desempeñará un papel diferente, según corresponda.

5.1 **NIVEL NACIONAL**

Será necesario establecer una estructura encargada de captar adultos, desarrollar los programas de formación, conducir y supervisar las actividades de formación, y evaluar constantemente las actividades individuales y grupales y los resultados obtenidos. También deberá definir modificaciones o nuevas orientaciones, encargarse del ciclo de vida de cada adulto, identificar y satisfacer las necesidades individuales, apoyar y evaluar el desempeño, etc.

Es responsabilidad de cada Asociación Scout Nacional definir la estructura más apropiada para la gestión de sus recursos adultos, teniendo en cuenta su situación particular, las necesidades y los recursos disponibles. Esta estructura debe coordinar la captación, formación y desarrollo personal, y gestión de los recursos adultos. Será responsable ante la dirección general de la asociación y debiera mantener una conexión formal con los responsables de la elaboración y desarrollo del Programa de Jóvenes.

La creación de una Comisión Nacional de Recursos Adultos dependiente del Comité Ejecutivo Nacional, o su equivalente, constituye una muy buena solución.

La Comisión Nacional de Recursos Adultos también debiera estar conectada con una red que cubra la totalidad de la asociación y que esté compuesta por todos los que participan en el proceso de gestión de los recursos adultos. Los responsables de coordinar las actividades de formación pertenecen a la red, al igual que los encargados de la captación y la gestión de recursos humanos.

5.2 NIVEL REGIONAL

A nivel regional, la estructura debiera asegurar la circulación de información, fomentar la ayuda mutua entre asociaciones, proporcionar asistencia técnica a las asociaciones, y estimular sus ideas e iniciativas en el campo de la gestión de los recursos adultos. También debiera permitir la expresión de variantes culturales o geográficas, las que debieran transmitirse a los demás niveles de la OMMS con el objeto de asegurar que las sensibilidades étnicas y culturales se consideren al definir los lineamientos generales y al preparar documentos de apoyo y elementos prácticos.

Corresponde a cada Región de la OMMS definir la estructura que resulte más cómoda, tomando en cuenta su situación, sus necesidades y recursos.

Sin embargo, la Política Mundial de Recursos Adultos recomienda establecer una red como base de la estructura regional. Con el propósito de estimular, supervisar y mantener informada a la red, se pueden vislumbrar algunas soluciones:

- a) **que se designe a un Coordinador Regional de la Red de Recursos Adultos, nombrado por el Comité Scout Regional,**
- b) **que se establezca una Comisión Regional de Recursos Adultos siguiendo la misma línea de las comisiones nacionales,**
- c) **que la Conferencia Regional encomiende la tarea de coordinación a la Oficina Scout Regional.**

5.3 NIVEL MUNDIAL

Corresponde a este nivel hacer seguimiento y evaluación de la aplicación de la Política Mundial de Recursos Adultos, y proponer orientaciones para la gestión de éstos al Comité Mundial y, por su intermedio, a todo el Movimiento Scout. También deberá apoyar esta Política en las Regiones y asociaciones nacionales mediante la producción de documentos y recursos técnicos. A este nivel, la estructura debiera también tomar en cuenta las especificidades regionales, culturales u otras. En cada uno de los tres niveles, la estructura

se apoya en funciones individuales, en el trabajo de un equipo o comité, con el apoyo, cuando sea factible, de uno o dos profesionales, y en una red lo más amplia posible de voluntarios que ofrecen sus habilidades específicas en un sistema basado en el intercambio de recursos.

El Comité Mundial de Recursos Adultos es un Subcomité del Comité Mundial.

Se compone de un presidente, cuatro miembros titulares, dos o tres miembros invitados para tareas específicas y tres miembros de oficio (el presidente del Grupo de Métodos Educativos, el presidente del Comité Mundial de Programa y el Secretario General de la OMMS).

El Comité Mundial de Recursos Adultos propone, a través del Grupo de Métodos Educativos, las orientaciones relativas a todos los aspectos de la gestión de recursos adultos. Y está conectado a la Red Mundial de Recursos Adultos.

La red es una estructura de intercambio y circulación de información, de ayuda mutua sobre gestión de recursos adultos, la experimentación de ideas y nuevas iniciativas, y de expresión de sensibilidades culturales y regionales.

6. CONCLUSIÓN

La Política Mundial de Recursos Adultos constituye para la OMMS un instrumento con el cual cada Organización Miembro en particular, y el Movimiento en general, podrán desarrollar y mantener un número suficiente de adultos motivados y competentes, comprometidos con la realización de tareas específicas.

Con el propósito de mantenerse fiel a los principios que fundamentan esta política, se le revisará regularmente y se le harán las modificaciones necesarias. Además, se mantendrá informada a la Conferencia Scout Mundial sobre el proceso de aplicación de dicha política.