



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

EN EL MARCO DEL 40 ANIVERSARIO DE LA UPN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN DE
SCOUTS DE MÉXICO A.C., UNA PROPUESTA DE MEJORA**

TESINA PROFESIONAL

**EN LA MODALIDAD DE RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

JAVIER ULISES MENDOZA RAVELO

ASESOR

María de los Ángeles Valdivia Dounce

CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO 2019

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE MÉXICO A.C..... | 5 |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 5 |
| 1.2 Objetivos de la investigación..... | 5 |
| Objetivo general | 5 |
| Objetivos específicos..... | 5 |
| 1.3 Preguntas de Investigación..... | 6 |
| La pregunta general de investigación..... | 6 |
| Preguntas particulares..... | 6 |
| 1.4 Marco teórico | 6 |
| El enfoque sistémico de la organización | 7 |
| La comunicación dentro de las organizaciones..... | 7 |
| La comunicación organizacional, actualidad en Latinoamérica | 9 |
| 1.5 Metodología e instrumentos utilizados en la investigación | 14 |
| 1.5.1 El objeto de evaluación. | 16 |
| 1.5.2 Los instrumentos de indagación..... | 19 |
| CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE MÉXICO A.C..... | 29 |
| 2.1 La educación no formal..... | 29 |
| 2.2 Breve historia del escultismo en México | 30 |
| 2.3 Estructura de gobierno y organización de la membresía de la ASMAC | 32 |
| 2.4 El Programa de Jóvenes..... | 35 |
| CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 38 |
| 3.1 Análisis de datos..... | 38 |
| 3.1.1 ¿Qué tanto se conoce el Programa de Jóvenes entre los diferentes grupos?...39 | |
| 3.1.2 ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se usan actualmente entre los diferentes niveles organizacionales de la ASMAC? | 44 |
| 3.1.3 ¿Qué tantas habilidades tienen los miembros de la ASMAC en el uso de las herramientas para la comunicación?..... | 49 |
| CAPÍTULO 4. LA PROPUESTA DE MEJORA | 54 |
| 4.1 El modelo de comunicación | 54 |
| 4.1.1 La comunicación formal..... | 55 |
| 4.1.2 La comunicación informal..... | 55 |
| 4.1.3 La comunicación horizontal y vertical..... | 55 |

| | |
|---|----|
| 4.1.4 Los rumores..... | 56 |
| 4.1.5 El modelo de comunicación organizacional actual dentro de la ASMAC | 56 |
| 4.2 El Modelo propuesto | 58 |
| 4.2.1 Los Jóvenes | 60 |
| 4.2.2 La institución..... | 64 |
| 4.2.3 Los Padres de Familia | 68 |
| 4.2.4 La Comunidad | 70 |
| 4.3 La Plataforma Concentradora | 71 |
| 4.3.1 Moodle..... | 71 |
| 4.3.2 Wordpress | 73 |
| 4.4 El Factor Humano | 73 |
| 4.4.1 Áreas que conformarán el departamento encargado de la Plataforma Concentradora..... | 73 |
| 4.4.2 El equipo de desarrollo de objetos de aprendizaje y comunicación..... | 74 |
| 4.4.3 Perfiles adecuados para las funciones a desarrollar..... | 76 |
| 4.5 Los Productos a obtener | 79 |
| 4.6 Matriz de Marco Lógico del proyecto | 81 |
| CONCLUSIONES | 84 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 87 |
| ANEXOS..... | 89 |
| ANEXO I. Guion de entrevista semiestructurada a Jefe Scout Nacional, Comisionados y Jefes de Provincia..... | 89 |
| ANEXO II. Guion para grupo focal aplicado a consejos de grupo (Scouters)..... | 94 |
| ANEXO III. Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes..... | 98 |

INTRODUCCIÓN.

La comunicación dentro de cualquier organización es el pilar sobre el que se construye el éxito de la misma, una organización que mantiene una comunicación organizacional sana es casi de manera automática una organización eficiente que cumple sus objetivos y que detecta de manera eficaz los problemas que pueden llegar a surgir en los diferentes niveles organizacionales.

En este panorama se desarrolló el análisis de la situación existente en la Asociación de Scouts de México A.C (ASMAC), institución que nos abrió la puerta para la elaboración de esta propuesta de mejora a sus sistema de comunicación organizacional realizado durante el periodo comprendido entre agosto de 2013 al mes de julio de 2014, con el llamado “Proyecto de evaluación del desarrollo e implementación del Programa de Jóvenes en la Asociación de Scouts de México A.C.” el cual consistió en la valoración y penetración de los planes y políticas generados desde la dirigencia nacional hacia los diferentes niveles jerárquicos de la asociación, que son: El nivel nacional, el nivel provincia y el nivel grupo.

Con base en nuestra experiencia profesional y combinado con la formación académica recibida en la Universidad Pedagógica Nacional fue que logramos aplicar las correctas técnicas de:

- Generación de instrumentos de indagación
- Levantamiento de datos
- Técnicas de evaluación
- Organización de datos
- Transcripción y captura de datos
- Análisis de datos y
- Generación de indicadores.

Y nos permitió tener las habilidades necesarias para la realización de un aporte altamente significativo y valorado por la organización, la cual ha implementado algunas de las recomendaciones vertidas en ese estudio y presentadas durante el “Coloquio de Prácticas Profesionales y Servicio Social” de

la licenciatura en administración educativa celebrado el 29 de mayo de 2014. Creemos importante mencionar que las asignaturas optativas que tuvimos oportunidad de cursar, nos permitieron moldear este proyecto de la manera más correcta posible, mencionaremos que la asignatura “Probabilidad y estadística avanzada” aportó a este proyecto una dimensión profunda del análisis de los datos, de comprender que las frecuencias que pueden sonar frías y distantes se pueden correlacionar y proveernos de un análisis cualitativo de datos cuantitativos, otra asignatura que aportó elementos importantes fue “Análisis cualitativo” la cual y al contrario de probabilidad avanzada, nos enseñó a analizar las palabras de las personas, y como evitar ser tendencioso o malversar las palabras de la gente, obteniendo siempre las guías para resolver de la mejor manera la problemática de las personas, atendiendo la diversidad de pensamiento que en la asignatura “Diversidad y ciudadanía” se nos mostró una guía ética para manejarnos entre diferentes poblaciones, sin causar molestia o ser agresivos con los individuos a los que se está indagando. Es de suma importancia remarcar que como alumnos siempre debemos tomar las asignaturas opcionales que resuelvan nuestras problemáticas particulares y no tomar asignaturas por ser “más fáciles” o porque están ahí nuestros amigos.

Dentro del ya mencionado estudio “Proyecto de evaluación del desarrollo e implementación del Programa de Jóvenes en la Asociación de Scouts de México A.C.” es pertinente mencionar que se evaluaron las siguientes problemáticas:

- **Problemática Social.** Todo lo referente a como está conformada la comunidad esculta¹, su nivel socioeconómico, las problemáticas que se presentan día con día con respecto a problemas como la diversidad, la religiosidad, capacidades motoras diferentes, etc.,
- **Problemática Educativa.** Aquí se analizó el modelo educativo de la ASMAC, la aplicación del método educativo, el currículo o ruta crítica de los integrantes de la asociación, la forma en que se registran los resultados, así como la eficiencia y eficacia del Programa de Jóvenes.

¹ Esculta. Todo lo referente a lo Scout, ya sean personas, actividades o cosas.

- **Método Scout.** Se analizó la manera en que los diferentes niveles jerárquicos (Nacional, provincia y grupo) desarrollan lo establecido en los estatutos y reglamentos que rigen a la ASMAC.

Y a partir de los resultados obtenidos del estudio referido identificamos que gran parte de la problemática se debía a que el proceso de comunicación organizacional tenía muchas áreas de oportunidad y que como Administradores Educativos podemos proponer una serie de herramientas que le permitan a la ASMAC mejorar en su proceso de Comunicación Organizacional (CO).

Este trabajo recepcional se estructura en cuatro capítulos:

El primer capítulo muestra el problema como tal; la forma en como me encontré con él y la manera en que encontré la problemática, en este capítulo el lector podrá familiarizarse con el protocolo de investigación, los objetivos, las cuestiones de investigación, y el marco teórico en el que me basé para el desarrollo de la propuesta de mejora.

En el capítulo dos se le otorga al lector el entorno en el que se desarrolló la investigación, es decir, qué es la educación no formal, las características de una institución no formal, una breve historia del escultismo en México, como se estructura organizacionalmente la ASMAC y que es el Programa de Jóvenes.

Para el capítulo tres el lector ya tiene las herramientas necesarias para conocer los datos que llevan a plantear la propuesta de mejora, a través de una serie de indicadores que respalden el sistema de comunicación organizacional.

El capítulo cuatro abarca la propuesta de mejora, desde el modelo de comunicación actual y sus dimensiones; al modelo de comunicación propuesto, sus dimensiones, el uso de plataformas digitales de aprendizaje como herramientas para generar comunidades de aprendizaje digitales, el uso de plataformas digitales de contenido para la divulgación del trabajo de todos los involucrados en la ASMAC y cuyo principal objetivo es que la sociedad en general se involucre con lo realizado por los jóvenes, también se integra lo referente al factor humano para que funcionen los procesos de comunicación organizacional los productos a obtener y la matriz de

marco lógico del proyecto, la cual muestra a los encargados de la implementación una guía fácil de seguir y contrastar lo avanzado contra lo planificado y detectar las áreas de oportunidad que se les están presentando. Respondiendo a las cuestiones de investigación formuladas.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE MÉXICO A.C.

1.1 Planteamiento del Problema

Durante el periodo comprendido entre agosto de 2013 a julio de 2014 se desarrolló el proceso para el diagnóstico al proceso de comunicación organizacional dentro de la Asociación de Scouts de México, A. C. (ASMAC). Este proceso se dió dentro de un proceso que evaluó al “Programa de Jóvenes” que esta asociación ha venido implementando desde 2005.

A partir de la evaluación encontramos qué si bien la ASMAC, como organización, cuenta con los elementos y herramientas para el intercambio de palabras entre sus miembros y la cadena de mando, la asociación no cuenta con un sistema de comunicación establecido que sea eficaz y eficiente.

El principal hallazgo obtenido con este diagnóstico fue el haber identificado algunas deficiencias claves en los procesos de comunicación entre los diferentes niveles organizacionales. En una organización, la comunicación es fundamental para obtener los resultados esperados en las planificaciones de cada nivel; por ello, considero relevante proponer una serie de dispositivos que permitan proveer a la organización un buen sistema de intercambio y flujo de información.

Este proyecto se orientó a la búsqueda de esos dispositivos que puedan mejorar los aspectos organizacionales de la Asociación de Scouts de México A.C.

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un sistema de comunicación organizacional que permita superar las deficiencias en el proceso de comunicación detectadas en la aplicación del Programa de Jóvenes.

Objetivos específicos

- Identificar las deficiencias del proceso de comunicación organizacional en la aplicación del Programa de Jóvenes de la ASMAC en sus tres niveles operativos, Nacional, Provincia, Grupo.

- Generar los elementos que formen un sistema de comunicación organizacional que vincule el trabajo del Scouter, Provincia y Nacional con el trabajo de los Jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes y su comunidad.

1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta general de investigación

¿De qué manera fluye la información generada en los diferentes niveles organizacionales de la ASMAC en la aplicación del programa para jóvenes?

Preguntas particulares

1. ¿Qué tanto conocimiento del Programa de Jóvenes se tiene en los diferentes niveles organizacionales de la ASMAC?
2. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se usan actualmente entre los diferentes niveles organizacionales de la ASMAC?
3. ¿Qué tantas habilidades tienen los miembros de la ASMAC en el uso de estas herramientas?

1.4 Marco teórico

Dentro del desarrollo de las prácticas profesionales en la ASMAC, tuvimos la oportunidad de observar los procesos que definen a la misma ASMAC como organización.

Para acercarnos al conocimiento de la problemática planteada, nos apoyamos, en los conceptos que a continuación presentamos.

La cultura organizacional es el conjunto de rasgos sociales que definen a toda organización (Adler, 2005, pág. 240). Hay culturas organizacionales que pueden provocar atracción a cierto tipo de personas, mientras que otras, por el contrario, pueden generar rechazo. Así, por ejemplo, habrá organizaciones que atraigan a la gente por sus estructuras bien definidas y burocráticas, y otras organizaciones, por el contrario, atraigan a la gente por la flexibilidad en sus estructuras.

El enfoque sistémico de la organización

El enfoque sistémico de las organizaciones es una disciplina que se ha ido desarrollando desde mediados del siglo XX, el cual implica que las organizaciones no pueden ser vistas como parte de un solo “todo” y que deben ser vistas como partes de sistemas complejos en los que deben considerarse muchos niveles de intereses y objetivos que no pueden ser tomados de manera independiente, y que se influyen e interfieren mutuamente. (Marc, 2000)

Esta teoría se comenzó a desarrollar en lo que se conoce como la “Escuela de Palo Alto” que intervino a las organizaciones de manera análoga a las familias, ya que dentro de las familias existen jerarquías, estas jerarquías hacen que cada nivel luche por sus intereses, pero finalmente se deben alcanzar acuerdos entre las partes para que puedan satisfacer sus objetivos como familia.

Dentro de la organización existen variables propias. Primeramente, la “estructura” es decir, la instancia que asegure la coordinación del trabajo de los operadores, el “mercado”, los “objetivos” que se asignan a los diferentes niveles de la estructura, los objetivos hacia los clientes (el mercado), entre otros. (Marc, 2000)

El interés principal de esta teoría es mostrar que todas esas variables están estrechamente relacionadas entre sí y, a partir de su combinación es posible generar una tipología de organizaciones según su configuración, las organizaciones pueden ser:

- Burocráticas
- Empresariales
- Adhocráticas
- Profesionales

Además, las organizaciones responden según las lógicas internas y forman contextos previsibles a las interacciones profesionales de los actores sociales.

La comunicación dentro de las organizaciones.

La comunicación dentro de las organizaciones es un tópico que conjunta gran cantidad de disciplinas, tal y como lo menciona Bouillon (2007); es tema

concerniente principalmente a la sociología, la economía, las ciencias de la gestión, la psicología y la psicología social. Todas estas disciplinas aportan ciertos aspectos de alta relevancia al tema de la comunicación. Y deben ser comprendidos para poder ser utilizados dentro de la organización.

Dentro de todas las organizaciones modernas, el cómo traten la información es de vital importancia, ya que de ello depende la formación de un cuadro simbólico que es la referencia para las dinámicas sociales que conforman los dispositivos que influyen sobre las actividades y las representaciones de los individuos que conforman a la organización. Esta no es solo un objeto de estudio, sino que está dentro de un nivel intermedio en la estructuración social y que juega un rol crucial en la estructura entre los niveles individual, interindividual y sociedad, lo que permite estudiar a la organización en los niveles micro y macro, singular y general, focalizando en los aspectos simbólicos de generación de conocimiento e intercambio de información.

Los enfoques de comunicación organizacional se desarrollan alrededor de tres dimensiones comunicacionales que caracterizan a las organizaciones (Bouillon, 2007). La primera dimensión es la que refiere a “Las situaciones de comunicación local” que son el centro de las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales en los centros de trabajo, estudiando el lenguaje, los sistemas de símbolos, los debates, la producción de escritos profesionales, etc. El estudio de estos elementos pondrá en evidencia las condiciones de transmisión de respuesta es para la construcción de elementos que lleven a la intercomprensión.

La segunda dimensión comunicacional de las organizaciones remite a la articulación entre “Los procesos de comunicación que emergen de las situaciones y el funcionamiento eficiente de los procesos productivos”. Y el análisis se centra en la combinación entre las actividades informacionales y comunicacionales, los dispositivos, técnicas y los sistemas de reglas formales que estructuran y racionalizan la organización. En esta dimensión se inscriben más elementos globales, ya que entran en juego las comunicaciones y la transmisión de la información tanto dentro como hacia fuera de la organización, los instrumentos

tecnológicos, el uso de las TIC y las actividades cognitivas que se desarrollan durante dicho proceso.

La tercera dimensión comunicacional es la concerniente a “Las políticas de comunicación” generadas a través de las construcciones simbólicas producidas por las organizaciones, principalmente por las entidades gerenciales de la organización, como resultado del “feedback” organizacional.

Siguiendo estas dimensiones es posible obtener un panorama de la situación de la comunicación dentro de cualquier organización.

La comunicación organizacional, actualidad en Latinoamérica

La Comunicación Organizacional (CO) como disciplina viene siendo desarrollada, como ya se mencionó, desde mediados del siglo XX, para las particularidades latinoamericanas se viene integrando desde la última década del siglo XX y cada día tiene más presencia dentro de las organizaciones de la región. La doctora Margarida Krohling Kunsch es una investigadora brasileña, experta en los asuntos relacionados con la CO dentro de la región.

Menciona la doctora Kunsch (2007) ²que *la comunicación organizacional en el área es una macro área y está dentro de una perspectiva integrada, es decir, que ha evolucionado desde las “relaciones públicas”, el “jornalismo empresarial” y la “asesoría de prensa” a la “Comunicación empresarial” o “Comunicación corporativa”, “Relaciones institucionales” etc., las cuales a pesar de los cambios aún no tienen el significado profundo de las Comunicaciones Organizacionales (CO). Según la doctora Kunsch, las CO son más incluyentes, y su alcance es no solo de las empresas, es a toda la sociedad, incluyendo los centros de estudio, los de gobierno, y en fin todo aquello que esté dentro de la sociedad.*

Una vez mencionado que las CO están en todos los sectores de la sociedad, la pregunta es ¿Dónde deben estar los departamentos de CO dentro de la empresa? La respuesta es que debe estar situado (si es que así se busca) desde el nivel

² Para efectos de citado se respeta la indicación de la Doctora Kunsch que por razones culturales en Brasil se realiza por el apellido materno.

directivo de la organización, ya que desde el nivel directivo es donde se puede observar el comportamiento del flujo de la información. Existen organizaciones que mantienen los organismos de comunicación en el área de marketing, siendo esto, a vista de la autora, un gran error ya que marketing es para la exposición hacia el mercado, no los clientes internos, e igualmente, si la CO se deja en manos de Recursos Humanos se corre el riesgo de que no se tenga el adecuado control del flujo de información en la organización. La CO debe mantener una estructura transversal que haga partícipe a todos los miembros de la organización.

¿Quién es el profesional adecuado para el manejo de la CO?

Dentro de la currícula latinoamericana, no existe un especialista en comunicación organizacional, existen algunas especializaciones y posgrados, y se debe buscar que, por ejemplo, el Administrador Educativo de la UPN pueda tener una especialización en CO en las instituciones de corte educativo lo cual podría dar otro enfoque al campo de desarrollo de la licenciatura.

En los estatutos existentes dentro del Reglamento de la ASMAC (2008) se observa que la asociación está sustentada en el modelo mencionado, el modelo de Desarrollo Organizacional, enfatizando en la formación de grupos de trabajo y la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de sus miembros.

Este modelo se implementó desde el año 2007, según los puntos acordados en la Conferencia Scout Mundial del 2006, transformando la Organización Mundial del Movimiento Scout en una organización moderna, basada en instrumentos capaces de generar indicadores eficaces. La herramienta base para la implementación del Modelo Organizacional es el Plan de Grupo (ASMAC, 2002) por medio del cual se planifican las actividades a realizar durante un periodo determinado de tiempo, en este caso, el periodo llamado “Ruta a la excelencia” iniciado en 2011 y que tenía arrojar resultados a finales de 2014; durante este periodo transcurrieron de 9 a 12 ciclos de trabajo y cumplieron metas predefinidas.

Por todo lo anterior, en este trabajo nos apoyamos en el Desarrollo Organizacional, como el modelo desde el cual se analizó a la ASMAC y generamos la propuesta del sistema de comunicación organizacional.

En lo que se refiere a la comunicación, como nos dice Philippe Zarifian, (2010, págs. 136-137) es importante proponer una primera definición de comunicación, muy básica, elemental, del cómo entendemos el concepto “comunicar”:

- Comunicar es hablar acerca de algún tema. Se podría agregar “se escribe de un tema”, pero cada día la gente se escribe menos, a no ser que consideremos los correos electrónicos, o las discusiones en foros, que son, de una manera u otra, discusiones escritas.

En la comunicación se hace uso de dos características mayores:

- La reciprocidad. Se habla y con ello existe la relación del intercambio lingüístico, el diálogo en el sentido riguroso del término.
- La comprensión del otro. Ahora, teniendo conocimiento del mínimo significado de lo que se dice (haciendo uso de la misma lengua y de un conjunto de palabras conocidas por aquellos que hablan) pero también tener un mínimo de comprensión del otro: su cultura de referencia, sus reacciones durante una discusión, su adherencia o rechazo al tema que están tratando, etc., Todos esos aspectos que están de hecho, presentes en la acción de “hablar”.

Mientras que informar es un proceso unidireccional en donde el emisor necesita transmitir o dar a conocer algo al receptor. En este proceso, la comprensión del mensaje es fundamental y no requiere necesariamente de una respuesta.

La propuesta anterior, que es básica y elemental, deja en claro que existe una diferencia entre “comunicar” e “informar” y que no son excluyentes sino diferentes dado que tienen distintas funciones.

Para el adecuado funcionamiento de cualquier modelo organizacional es necesario un correcto flujo de comunicación. *La comunicación dentro de toda organización es un proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante*

símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones, con el fin de influirse mutuamente (Llacuna, 2005)

Como todo proceso, el de la comunicación organizacional exige el desarrollo de ciertas competencias; según la doctora Ruth Pacheco (2005, págs. 75-76) estas competencias son:

1. **Liderazgo.** El éxito en una organización exige un conocimiento adquirido sobre cómo dirigir exactamente a las personas, motivarlas y capacitarlas para que cumplan con sus metas. Además de saber cómo retroalimentarse con sus subordinados.
2. **Trabajo en equipo.** Un equipo es un grupo de personas que se necesitan mutuamente para actuar, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, la noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás.
3. **Manejo de conflictos.** El conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos y que afecta de manera muy importante la vida de las personas y el desarrollo de las organizaciones. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa sus intereses. Muchos de los conflictos intraorganizacionales pueden venir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación, los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Para poder desarrollar las tres competencias anteriores es importante diferenciar los tipos de comunicación que se pueden dar en una organización sin importar el tipo de ésta:

1. **Comunicación formal.** Aquella cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandums) la velocidad de propagación es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.

2. **Comunicación informal.** Es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales (Reuniones alrededor del botellón de agua, el radio pasillo). Es más veloz que la comunicación formal.
3. **Vertical.** Es la comunicación que se genera en las áreas directivas y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio.
4. **Horizontal.** Conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre personas de un mismo nivel. Muy pocas veces utiliza canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella.
5. **Rumores.** Comunicación informal que recorre la organización sin respetar canales y muy rápidamente. Generalmente, se construyen versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y de diferentes fuentes. Son originadas por la ausencia de información completa y de diferentes fuentes. También son llamados “chismes” o “radio pasillo”. (Favaro, 2009, p. 13)

Una vez definidas las competencias a desarrollar y los tipos de comunicación existente dentro de una organización, es pertinente mencionar la estrategia a seguir para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización estudiada.

1.5 Metodología e instrumentos utilizados en la investigación

La metodología de esta investigación fue híbrida, es decir, se usaron métodos cuantitativos, cualitativos e información documental, y que de acuerdo con Mayan (2001, págs. 22,23) *Este tipo de investigación habilita la posibilidad de explorar las experiencias, las prácticas y las opiniones , así como las interacciones entre los individuos. Además, que, al ser contrastada con la información documental, estaremos más cerca de la veracidad de lo investigado.*

Como nos dice Alejandro Carmona “Evaluar significa establecer una comparación entre lo deseado y lo realizado” por esto fue necesario adentrarse en la estructura propia de la ASMAC, es decir conocer no solo lo que dicen los reglamentos, estatutos y manuales publicados por la ASMAC y que en teoría todos los grupos deben conocer y aplicar de la manera indicada por los mismos documentos. Con este ejercicio se identificaron los cuellos de botella, las irregularidades y las bondades que tenía el modelo de comunicación organizacional de la ASMAC al momento de aplicar el proceso de evaluación.

Es importante mencionar que como investigación híbrida se tomaron en cuenta elementos cualitativos y cuantitativos, basándonos en la definición que nos proporciona Tapia (2016, pág. 4):

“La metodología cuantitativa se apoya en generalizaciones o explicaciones sistemáticas que se contrastan de manera empírica, suponiendo la existencia de regularidades básicas que se pueden expresar en forma de leyes o tendencias, apoyadas en técnicas estandarizadas por medio de experimentos controlados y sondeos masivos que obtienen crédito, validez y fiabilidad a través de fundamentos empíricos”.

Es decir, la información en grandes muestras se obtiene a través de métodos cuantitativos, que, debido a la morfología de la muestra no es posible tratarla de manera cercana ni haciendo énfasis en sus particularidades.

Por otro lado, la investigación cualitativa es definida por Tapia (2016, pág. 5) de la siguiente manera:

“La metodología cualitativa es aquella orientada al análisis micro desde diferentes perspectivas teóricas asociadas a aquellas formas de investigar observaciones detalladas y próximas a los hechos, otorgando relevancia al conocimiento de casos específicos, concentrando sus esfuerzos en las interacciones de los individuos en el espacio de la vida cotidiana, comprendiendo el significado y el contexto situacional de las acciones en reconocimiento de los hechos particulares”.

Lo que muestra que, al contrario de la metodología cuantitativa, la metodología cualitativa se preocupa por los casos individuales, las pequeñas comunidades y la forma en que los entornos pueden encontrar puntos de quiebre dentro de una comunidad en general, interpolando al entorno organizacional y como describe la doctora Kunsch (2007) las organizaciones tienden a comportarse de la misma manera que las familias, y dentro de las familias debemos entender los roles y funciones que cumple cada individuo, desde el nivel micro, hasta el nivel macro de la organización pues las similitudes siguen estando presentes, el Director General viene siendo el “papá” de toda la organización y así hasta el más pequeño del organigrama representa al hijo que tiene un rol, una finalidad y sobre todo, una gran importancia.

En consecuencia y en consenso con la dirigencia de la ASMAC, y en consideración a los recursos disponibles, se propusieron diferentes elementos que dieran forma a la evaluación como proceso de actividades programadas para la reflexión sobre la acción, apoyado en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa determinado, que en este caso es el Programa de Jóvenes de la ASMAC y formulemos recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras de la ASMAC.

La evaluación a la que se sometió el sistema de comunicación organizacional de la ASMAC permitió determinar la calidad del objeto evaluado, proponiendo una serie de alternativas para mejorar el sistema de comunicación organizacional,

proporcionando a los encargados de la dirigencia nacional una fuente de retroalimentación que les permita tomar decisiones con base en evidencia sólida y que, además les permita planear de una mejor manera los siguientes procesos de desarrollo de la organización.

1.5.1 El objeto de evaluación.

En este trabajo se define al objeto de evaluación como sigue:

“El objeto de evaluación es todo aquel elemento, proceso, sujeto, institución, dependencia, que forma parte del proceso o del sistema acerca del cual se pretende formular un juicio de valor con respecto a sus características de operación, sus resultados y sus interacciones”

En este caso particular el objeto de evaluación es el sistema de comunicación de la ASMAC, el cual, esta conformado formalmente y se encuentra en funcionamiento desde la fundación de la misma y de manera “natural” se le han ido agregando elementos correspondientes a las nuevas tecnologías, o tendencias organizacionales, resultando en un sistema de características propias.

Para el análisis del objeto de evaluación se decidió dividir el universo a investigar en regiones, de acuerdo con la distribución nominal de la ASMAC es decir, en región Metropolitana, región Norte y Sur.

Las categorías que se siguieron en está determinación fueron haciendo énfasis en que las categorías son aquellos elementos o conceptos generales que permiten identificar las propiedades fundamentales del objeto de evaluación. Desagregando al objeto de evaluación llegamos a un conocimiento más preciso de los elementos que caracterizan al objeto de estudio.

Siguiendo estos lineamientos se determinó:

- Seleccionar a aquellos individuos que tuvieran injerencia directa en la implementación del Programa de Jóvenes a Nivel Nacional, Provincia y Grupo.
- Seleccionar grupos en que el desarrollo del grupo fuera, según la apreciación del equipo de trabajo, un grupo que estuviera en el ranking “Destacado” uno

“Con buen funcionamiento” otro “En crecimiento” y uno más “En reestructura” por la disponibilidad de recursos tanto humanos como de infraestructura se decidió que los grupos formaran parte de la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Según la naturaleza de los grupos e individuos a cuestionar, se decidieron diferentes instrumentos de indagación que se describen en los siguientes párrafos.

Las categorías definidas fueron:

- Problemática social
- Problemática educativa
- Deserción y eficiencia terminal
- Equipamiento y recursos didácticos
- Planeación y evaluación dentro del programa de jóvenes
- Método scout

Los criterios definidos como “Los atributos que debería tener el objeto evaluado o alguno de sus componentes” (Álvarez Gayou, 2003) y que son “cualidades o valores que derivan del ‘deber ser’” (Tapia, 2016). Fundamentando el juicio o estimación del funcionamiento del objeto evaluado y de sus elementos; como una norma para determinar el buen funcionamiento del objeto de evaluación.

Para nuestro caso de estudio se echó mano de los siguientes:

- Relevancia: Describe la importancia de la contribución del programa/proyecto al cumplimiento de los objetivos:
 - a) del proyecto o programa
 - b) de la institución y
 - c) a las expectativas y necesidades del entorno social.

- Cobertura: permite determinar la población efectivamente atendida mediante acciones directas e indirectas del programa / proyecto, con respecto a la

población que tiene interés o demanda éstas y las posibilidades de respuesta de la institución.

- Eficacia: correspondencia entre los propósitos establecidos y los resultados logrados.
- Eficiencia: adecuación o idoneidad de los medios empleados (económicos, materiales, humanos), para el logro de los resultados esperados, con base en los objetivos planteados y la adecuada coordinación entre ellos.
- Equidad: se refiere al grado en que las acciones hacen accesibles ciertos servicios y bienes a los sectores que no tienen capacidad para obtenerlos por sí mismos, buscando acortar las diferencias socio económicas y culturales mediante una mayor coincidencia entre prioridades institucionales y prioridades sociales.
- Oportunidad: permite apreciar el grado de correspondencia temporal entre la prestación de una necesidad o requerimiento y el otorgamiento de la respuesta.

Los parámetros a observar y que están definidos como “Las dimensiones con las que deberán presentarse los rasgos, características o cualidades del objeto de evaluación o alguno de sus componentes y permiten su comparación” (Tapia, 2016) fueron:

- Estándares
- Las normas (Estatutos y reglamentos)
- Cuadros de adelanto
- Promedios
- Principios
- Avances de grupo, provincia, región, nacional

Los cuales deberán ser tomados en cuenta para la relación entre lo que dicen las normas y lo que se aplica dentro de la práctica cotidiana en cada grupo scout, provincia o en la dirigencia nacional.

- Indicadores. Los indicadores son “Los datos o señales que delimitan la recolección de información para identificar las características, el

comportamiento y los cambios de una variable o categoría, y permiten conocer el estado real en que se encuentran cada una de las categorías definidas, delimitan la información que realmente se requiere obtener para los propósitos de la evaluación y orienta en la elección o elaboración de las técnicas o instrumentos” (Tapia, 2016)

1.5.2 Los instrumentos de indagación

Los instrumentos de indagación son "los recursos, medios o herramientas que permiten recabar y sistematizar la información que se pretende obtener para conocer la realidad del objeto de evaluación” (Tapia, 2016)

Mayan (2001, pág. 34) también recomienda que “Deben ser seleccionados cuidadosamente, garantizando su pertinencia, ya que son el sustento de la información y deben corresponder por tanto, con las fuentes de información”

Para este ejercicio de evaluación se seleccionaron los siguientes:

- **Entrevista semiestructurada.** La entrevista semiestructurada es una plática entre dos sujetos que establecen un diálogo (Tapia, 2016), en este diálogo entre un entrevistador y un entrevistado, se tiene un guion de entrevista que marca una pauta para mantener el foco de la plática (véase el Anexo I. Guion de entrevista semiestructurada), las entrevistas generalmente se realizan con personajes que son expertos en las labores que desempeñan. Se eligió este tipo de instrumento para los comisionados, jefes de provincia, directores, y aquellos que por su rango tienen un conocimiento profundo de las situaciones escultas, todos ellos son expertos en el tema y sus opiniones se reflejan de manera directa en la asociación. Con ellos se quiso tener un contacto directo, para poder conocer sus diferentes apreciaciones de los problemas existentes dentro de su órgano o comisión, sin que se tenga influencia de sus scouts, dirigentes o los padres de familia, y que sintiera la confianza de expresar sus ideas.

Se realizaron doce entrevistas semiestructuradas, atendiendo el criterio de región³ y cargo que tenían los entrevistados (ver tabla 1).

Tabla 1. Entrevistas realizadas, por región y cargo del entrevistado

| Región | Cargo | Entrevistado |
|-------------------------|--|-------------------------|
| Nacional | Jefa Scout Nacional | 1. Ana Lorena Gudiño |
| Nacional | Director de Métodos Educativos | 2. Ramón Vaca Labastida |
| Nacional | Comisionado Nacional del Programa de Jóvenes | 3. Carlos Vivas |
| Nacional | Comisionado Nacional de formación | 4. Gabriel Góngora |
| Nacional | Subcomisionada Nacional de Tropas | 5. Yara Rivera |
| Nacional | Ejecutivo de Métodos Educativos | 6. Víctor García |
| Provincia Benito Juárez | Presidente Provincia Benito Juárez | 7. Brenda López |
| Provincia Benito Juárez | Comisionado de Programa de Jóvenes Provincia Benito Juárez | 8. Mauricio Orduña |
| Provincia Chihuahua Sur | Presidente de Provincia Chihuahua Sur | 9. René Loya |
| Provincia Chihuahua Sur | Comisionado de Programa de Jóvenes Provincia Chihuahua Sur | 10. Óscar García |
| Provincia Oaxaca | Presidente de Provincia Oaxaca | 11. Araceli Guzmán |
| Provincia Oaxaca | Comisionado de Programa de Jóvenes Provincia Oaxaca | 12. Vicente Aragón |

Fuente: Elaboración propia.

³ El “Criterio de región” dentro de la ASMAC responde a las necesidades de la población esculta y no necesariamente a las regiones geográficas del país y se denominan “Provincias”, así, por ejemplo, en la Ciudad de México, las provincias corresponden a los territorios de las delegaciones (Hoy alcaldías, en 2014 en que se realizó este estudio eran delegaciones) y existen delegaciones que no son provincias escultas, tales como: Magdalena Contreras y Milpa Alta y en los estados del interior de la república, generalmente las provincias corresponden a los nombres de los estados, y en estados muy grandes como Chihuahua, Sonora, Coahuila y otros con muy alta presencia de jóvenes scouts como Jalisco, Guanajuato o Querétaro las provincias se dividen en regiones y se nombran como “Chihuahua norte” o “Guanajuato I”.

La entrevista semiestructurada es solo uno de muchos tipos de instrumentos de indagación posibles, revisando el conjunto de personajes a entrevistar se tuvo a los consejos de grupo, que son los órganos rectores de cada grupo scout, son los adultos que están encargados de administrar el Programa de Jóvenes a los muchachos beneficiarios del mismo.

Para este caso los sujetos de la evaluación fueron seleccionados en 4 grupos diferentes, que mostrarán en una muestra “pequeña”⁴ el universo y mayor cantidad de contrastes existentes entre diferentes grupos, cabe hacer mención que debido a la cantidad de recursos tanto humanos como monetarios las visitas a grupos se restringieron a la Ciudad de México y con 4 grupos según un ranking propuesto por la dirigencia nacional, que consistía en un grupo de desempeño “Excelente” uno con “Buen desempeño” otro más en “Consolidación” y uno en “Reconstrucción” con el objetivo de poder observar las diferencias en las etapas en las que se encuentre cada grupo y crear la comparativa adecuada que generase los indicadores pertinentes para la evaluación al Programa de Jóvenes.

Para estos sujetos de evaluación los instrumentos aplicados fueron:

- Grupo Focal. O grupo de enfoque, es una técnica grupal que permite tener una plática “informal” moderada por un interlocutor que puedan generar una plática grupal acerca de los problemas que el equipo de investigación está buscando evaluar; Álvarez Gayou (2003) define esta técnica como:

“Técnica que privilegia el habla, cuyo propósito radica en propiciar la interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de investigación”

El grupo de enfoque se utilizó con los consejos de grupo, que están idealmente constituidos por (ASMAC, 2008):

1. Jefe de grupo. Que es el líder moral y ante la ASMAC del grupo

⁴ El número de miembros de la ASMAC hacia 2014 era de aproximadamente 40,000 en todo el territorio nacional, de ellos 10,000 eran adultos y 30,000 jóvenes en sección.

2. Sub jefe (s). Es la mano derecha del jefe de grupo, pueden ser varios.
3. Tesorero/Administrador. El tesorero/administrador de grupo es aquel miembro del grupo encargado de llevar la contabilidad y el flujo del dinero en el grupo.
4. Vocales. Los vocales son diferentes miembros adultos que pueden tener funciones específicas como el vocal de crecimiento, encargado de que el grupo obtenga un mayor número de miembros, o el de relaciones que se encarga de mantener vínculos con la comunidad.
5. Jefes de sección. Es uno por sección siendo las secciones: La manada, con niños de 7 a 11 años, la tropa con jóvenes de 11 a 15 años, la comunidad con adolescentes de 15 a 18 años, y el clan de rovers con muchachos de 18 a 22 años.
6. Subjefes de sección. Igual que los jefes están por secciones, y pueden ser mas de 1, para la manada se recomienda uno por cada 6 niños, en la tropa 1 por cada 12, en la comunidad 1 por cada 12 y mínimo uno por género, es decir un hombre y una mujer y en el clan el número de subjefes, que se denominan “Consejeros Rover” es variable y siempre con base en las necesidades del grupo.

El primer consejo de grupo con el que se aplicó el instrumento “Grupo de enfoque” (Véase el Anexo II. Guion de grupo de enfoque aplicado a los consejos de grupo (Scouters)) en orden cronológico fue el Grupo 10 de la Provincia Cuauhtémoc, el que según los registros de la ASMAC es un grupo con buen funcionamiento. Está ubicado en la plaza de los médicos Ilustres (El ágora) de la unidad habitacional Tlatelolco en la CDMX y pertenece a la provincia Cuauhtémoc. El consejo de grupo está conformado por personas que se sitúan en un nivel socioeconómico C - puro, con un ingreso promedio menor a \$14,500.00 MXN mensuales, los adultos tienen una formación académica que va de la secundaria concluida a licenciatura (Mora, 2018).

Los miembros del consejo de grupo que asistieron y participaron o no en el grupo focal se muestran en la Tabla 2, cabe mencionar que dependiendo de sus funciones pueden o no haber participado en el grupo de enfoque.

Tabla 2. Consejo de grupo – Grupo 10 provincia Cuauhtémoc

| Puesto | # | Asistió | Participó |
|--|----------|----------------|------------------|
| Jefe de grupo | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de grupo | 2 | Sí | Sí |
| Tesorero | 1 | Sí | Sí |
| Vocales | 1 | Sí | No |
| Jefe de Manada | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de manada | 2 | Sí | No |
| Jefe de tropa | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de tropa | 1 | Sí | Sí |
| Jefe de comunidad | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de comunidad | 2 | Sí | No |
| Consejero rover responsable (jefe de clan) | 1 | Sí | Sí |
| Consejero rover (Subjefe de clan) | 0 | No | No |

Fuente: Elaboración propia

El segundo grupo visitado fue el grupo 300 de la provincia Miguel Hidalgo, el cual tiene su local de grupo en el Parque Lincoln, frente a la biblioteca, en la colonia Polanco en la Ciudad de México, Pertenece a la provincia Miguel Hidalgo y según el ranking de la ASMAC es un grupo “Destacado”, cabe mencionar que este grupo fue de los que más integrantes tuvo y permitió tener una experiencia mas satisfactoria, los integrantes del consejo de grupo que participaron en el grupo focal se listan en la Tabla 3. La conformación del consejo de grupo en el tema socioeconómico los ubica en un nivel A/B que implica un ingreso de más de

\$40,000.00 MXN (Mora, 2018) y está conformado por personas cuyo nivel académico va de la licenciatura concluida a posgrados.

Tabla 3. Consejo de grupo – Grupo 300 provincia Miguel Hidalgo

| Puesto | # | Asistió | Participó |
|--|----------|----------------|------------------|
| Jefe de grupo | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de grupo | 1 | Sí | No |
| Tesorero | 1 | Sí | Sí |
| Vocales | 1 | Sí | Sí |
| Jefe de Manada | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de manada | 0 | No | No |
| Jefe de tropa | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de tropa | 1 | Sí | Sí |
| Jefe de comunidad | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de comunidad | 1 | Sí | Sí |
| Consejero rover responsable (jefe de clan) | 1 | Sí | Sí |
| Consejero rover (Subjefe de clan) | 0 | No | No |

Fuente: Elaboración propia

El tercer grupo visitado fue el grupo 479 de la provincia Benito Juárez, el cual se ubica en el Parque de los Venados frente al planetario en la delegación Benito Juárez de la Ciudad de México, el estatus de este grupo es “En Crecimiento”, tiene un consejo de grupo integrado por personas cuyo nivel académico es volátil y va desde personas con la secundaria concluida hasta posgrado, igualmente el nivel socioeconómico de las personas que integran el grupo va de nivel B (más de \$40,000.00 MXN) a nivel D (Personas que perciben menos de \$3,500.00 MXN) (Mora, 2018). Las personas que conforman el consejo de grupo que se encontraban presentes durante la aplicación del grupo focal se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Consejo de grupo – Grupo 479 provincia Benito Juárez

| Puesto | # | Asistió | Participó |
|--|----------|----------------|------------------|
| Jefe de grupo | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de grupo | 1 | Sí | No |
| Tesorero | 1 | Sí | Sí |
| Vocales | 1 | Sí | Sí |
| Jefe de Manada | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de manada | 2 | Sí | Sí |
| Jefe de tropa | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de tropa | 1 | Sí | No |
| Jefe de comunidad | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de comunidad | 1 | No | No |
| Consejero rover responsable (jefe de clan) | 1 | Sí | Sí |
| Consejero Rover (Subjefe de clan) | 0 | No | No |

Fuente: Elaboración propia

El último grupo que participó en el ejercicio de indagación fue el Grupo II de México⁵ que tiene su local de reunión en la zona arqueológica de Cuicuilco en la delegación Coyoacán de la Ciudad de México, pertenece también a la provincia Coyoacán y está catalogado por la ASMAC como un grupo “En reconstrucción”. El consejo de grupo está conformado por personas cuyo nivel socioeconómico es C/C+ (Tiene ingresos superiores a los \$20,000.00 MXN) (Mora, 2018) y académicamente hablando tienen una formación universitaria o superior. En la tabla 5 se muestra como está conformado el consejo de grupo y los participantes en el ejercicio de indagación.

⁵ La numeración del grupo II es siempre en números romanos, ya que los 4 grupos fundadores del movimiento esculta en México así lo decidieron y tanto el grupo I, II y el IV de México que aún subsisten conservan ese sistema de numeración.

Tabla 5. Consejo de grupo – Grupo II de México provincia Coyoacán

| Puesto | # | Asistió | Participó |
|--|----------|----------------|------------------|
| Jefe de grupo | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de grupo | 0 | No | No |
| Tesorero | 1 | Sí | No |
| Vocales | 1 | Sí | No |
| Jefe de Manada | 1 | No | No |
| Subjefe de manada | 0 | No | No |
| Jefe de tropa | 1 | Sí | Sí |
| Subjefe de tropa | 0 | No | No |
| Jefe de comunidad | 0 | No | No |
| Subjefe de comunidad | 0 | No | No |
| Consejero rover responsable (jefe de clan) | 1 | Sí | Sí |
| Consejero Rover (Subjefe de clan) | 0 | No | No |

Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de los grupos focales se cumplió el cometido de la investigación cualitativa que dice que “El principal cometido de la investigación cualitativa es la de inmiscuirse con la comunidad, conocer su sentir, y reconocer a los sujetos de la evaluación en su ambiente natural, sin maquillajes y realizando sus actividades cotidianas” (Tapia, 2016).

- **Encuesta.** La encuesta es un instrumento de indagación cuantitativo que, “Con la correcta aplicación de técnicas estadísticas puede acercar al investigador – evaluador a una realidad cualitativa” (Tapia, 2016). Este instrumento se eligió para ser aplicado a los jóvenes en sección que por ser una población mayor (104 individuos en total) no era adecuado el aplicar grupos de enfoque ni solicitar portafolios de evidencias o algún otro instrumento; y que como ya se mencionó con la aplicación correcta de los métodos estadísticos se puede obtener un acercamiento cualitativo a lo que

la frialdad de los números aparenta. Dentro de los grupos se tomo en consideración la opinión de los jóvenes que conforman las secciones (Tropa, Comunidad y Clan) tal como lo muestra la tabla 6:

Tabla 6. Encuesta a jóvenes, por grupo scout, tropa, comunidad y clan

| Grupo Scout | Tropa | Comunidad | Clan | TOTAL |
|--|--------------|------------------|-------------|--------------|
| Grupo II Villa Olímpica, Provincia Coyoacán | 4 | 0 | 9 | 13 |
| Grupo 10 U. H. Tlatelolco Provincia Cuauhtémoc | 16 | 10 | 6 | 32 |
| Grupo 300 Polanco Provincia Miguel Hidalgo | 16 | 5 | 5 | 26 |
| Grupo 479 Parque Los Venados Provincia Benito Juárez | 26 | 5 | 2 | 33 |
| TOTAL | 62 | 20 | 22 | 104 |

Fuente: Elaboración propia

Todos los jóvenes que respondieron la encuesta son mayores de 11 años y tenían cierto conocimiento en el manejo del instrumento diseñado para ellos (Véase el anexo III “Guion de encuesta aplicada a los jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes”), además de conocer sus esquemas de progresión y el manejo del ciclo de programa.

La aplicación de la encuesta como un instrumento cuantitativo permite que apoyados en las respuestas obtenidas con los instrumentos cualitativos como las entrevistas y los grupos de enfoque el equipo de investigación y análisis tengan las herramientas necesarias para realizar la correcta evaluación del objeto a evaluar. Si los sujetos de evaluación están definidos de manera correcta, bien categorizados, estandarizados y cumplen la normatividad mínima deseada los indicadores que genere la evaluación permitirán a los responsables de la toma de decisiones en la ASMAC mejorar la experiencia de toda su membresía.

Una vez descritos los elementos de un sistema de comunicación organizacional, de su importancia dentro de la organización y la trascendencia que tiene la comunicación en todas las organizaciones y conocer las herramientas que se usaron para obtener los datos a analizar para realizar el diagnóstico del sistema de comunicación organizacional de la ASMAC puedo continuar hacia el capítulo siguiente donde el lector obtendrá mayor información acerca de la Asociación de Scouts de México A.C.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE MÉXICO A.C.

En este capítulo se expondrá qué es la Asociación de Scouts de México, A.C. (ASMAC) y el “Programa de Jóvenes” de esta asociación. Para ello, primero se hablará brevemente de la historia del movimiento esculta en México, ubicando el momento en que surge la ASMAC y sus principales características como institución de educación no formal. En un segundo momento mostraremos la estructura de gobierno que tiene esta asociación y su organización de la membresía. Finalmente, se presenta de manera sucinta el “Programa de Jóvenes” que la ASMAC tiene y que es en el que nos centramos para elaborar la propuesta de mejora.

2.1 La educación no formal

La educación desde mediados del siglo XX se dividió en tres sectores según su rango de acción, y este iba de la educación formal, la no formal y la informal, como nos dice Sirvent (2006, págs. 3-5) la educación *no formal* incluye “toda la actividad educativa organizada, sistemática, realizada fuera del marco del sistema oficial para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños.” Que es ampliamente coincidente con las actividades que realiza la ASMAC para la formación de los jóvenes un modelo educativo no formal, organizado y jerarquizado.

“Educación no formal se refiere a todas aquellas instituciones, actividades, medios, ámbitos de educación que, no siendo escolares, han sido creados expresamente para satisfacer determinados objetivos educativos” (Morales, 2009)

El Fondo Europeo para la Juventud (Conseil de l'Europe, 2018) da la siguiente definición:

“La educación no formal cubre todos los programas y procesos planificados y estructurados de la educación individual y social destinado a los jóvenes y con el objetivo de mejorar el conjunto de aptitudes y competencias que se proporcionan dentro de la educación oficial o formal”

Esta definición nos remite a la presencia de esta herramienta educativa que es de suma importancia en el contexto mundial y que ayuda a la sociedad a generar valores que soporten lo aprendido en la escuela y en casa.

Algunas características de la educación no formal es que debe ser (Conseil de l'Europe, 2018):

- Voluntaria
- Accesible a todos (Idealmente)
- Organizada
- Con visión educativa
- Centrada en el aprendiz
- Fundamentada en un aprendizaje tanto individual como colectivo, en un contexto que beneficie a la comunidad
- Global y orientada a procesos
- Fundamentada en la experiencia y la acción
- Orientada a la adquisición de capacidades que preparen para la vida y una ciudadanía activa
- Que parta de las necesidades de los participantes

Las diferentes formas de educación, formal, no formal e informal deben ser complementarias una de la otra y se deben reforzar sin interferir en sus objetivos. En las páginas siguientes se tratara la estructura de la Asociación de Scouts de México A.C. (ASMAC) la cual es una organización que forma valores en los jóvenes a través de la educación no formal.

2.2 Breve historia del escultismo en México

En 1912, Andrés Gómez Orejan viaja a los Estados Unidos de América donde observa que algunos jóvenes realizan actividades en un grupo y además aprenden disciplina y habilidades para la vida, este grupo eran los Boy Scouts of América. A su regreso a México y alrededor de 1926 Don Andrés Gómez Orejan forma la Asociación de Exploradores de la República Mexicana, misma que dirige en el puerto de Veracruz.

Para mayo de 1932 se da la fusión de los “Exploradores Católicos de México” con la “Asociación de Exploradores de la República mexicana” y nacen los “Scouts de México” con Andrés Gómez Orejan como presidente y Jefe Scout Nacional, cabe señalar que los Exploradores Católicos de México estaban conformados por grupos que aún existen en servicio, el grupo I, el III y el IV de México cuya fecha de creación se remonta al 1 de noviembre de 1931.

En estos años la única rama existente es la “Tropa Scout” la cual comprendía a jóvenes varones desde los 11 hasta los 18 años, principalmente estudiantes de colegios católicos.

Es hasta 1935 cuando se introduce la rama mayor “El Clan de Rovers” conformada por los “egresados” de las tropas que buscaban seguir perteneciendo al grupo, hasta los 22 años. Esta rama mayor será el semillero de los futuros “Scouters” (dirigentes de los jóvenes scouts).

En el año de 1940 se realiza la primera Asamblea Nacional, que es el máximo organismo rector de la ASMAC, junto con el primer curso de Formación y Capacitación para adultos, siendo el primer país de la América Latina en cumplir con este proceso.

Para 1943, los “Scouts de México” se transforman en asociación civil formándose así la Asociación de Scouts de México A.C. (ASMAC). El siguiente hito es en 1954 cuando se incorporan los “Lobatos” niños varones de 7 a 11 años de edad.

Hacia 1981 se incorporan las secciones femeninas, Gacelas, niñas de 7 a 11 años, la tropa femenina, de 12 a 18 años; y los clanes de “Precursoras” de 18 a 22 años. Cabe señalar que no habían sido integradas antes por la existencia de asociaciones exclusivas para mujeres, como las Guías de México.

En 1995 se realizan los cambios a nivel grupo tal y como los conocemos hoy en día, es decir, se asientan las bases para la desaparición de la separación por género, y aparece una sección intermedia entre la tropa y el clan, que a la postre conoceremos como “Caminantes” con jóvenes de 15 a 18 años las secciones

pueden ser formadas de manera coeducativa (mujeres y hombres en la misma sección) y se avanza en cuestión de igualdad de género. (ASMAC, 2018)

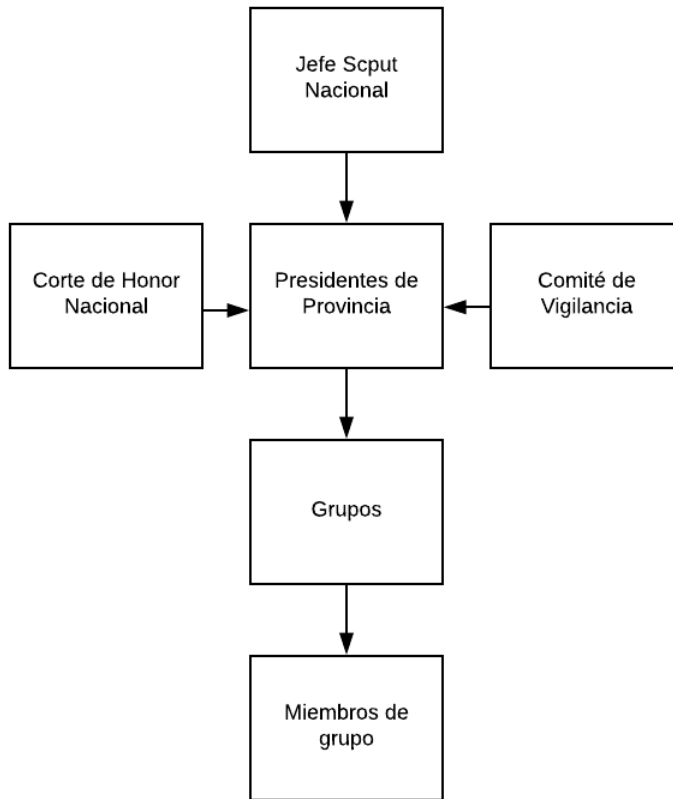
La ASMAC ha seguido avanzando en pos de pertenecer a una sociedad mucho más inclusiva y pasando de un movimiento que inculca “Disciplina” a uno que forma en “Respuestas para la vida”.

2.3 Estructura de gobierno y organización de la membresía de la ASMAC

Según los Estatutos de la Asociación de Scouts de México (ASMAC, 2014) la estructura está conformada de la siguiente manera:

- **La Asamblea General de Asociados.** Integrada por los miembros del Consejo Nacional, la Corte de Honor Nacional, la Comisión de Vigilancia, los Presidentes de Provincia, el Jefe Scout Nacional. Las sesiones de esta asamblea se presiden por el Jefe Scout Nacional.
- **El Consejo Nacional.** El consejo nacional es aquella figura jurídica que responde ante la sociedad, el Jefe Scout Nacional y el Presidente tienen la facultad de delegar dichos poderes de manera discrecional, el Consejo Nacional está conformado por 15 consejeros nacionales electos en la sesión de la asamblea nacional y cuyo mandato tiene una duración de tres años pudiendo ser reelectos; de aquí surgen el Presidente y Jefe Scout Nacionales.
- **La Corte de Honor Nacional.** Integrada por seis miembros que son electos por la Asamblea Nacional, tienen tres años de duración en sus puestos y pueden ser reelectos. Entre sus funciones están: Resolver las discrepancias que surjan entre la membresía o los órganos de la asociación respecto a la aplicación e interpretación de los estatutos basándose en los Principios, Promesa y Ley Scout.
- **La comisión de Vigilancia.** Conformada por tres miembros electos por la Asamblea Nacional, sus cargos duran tres años y pueden reelegirse, y sus funciones son las de revisar los estados financieros, que los recursos sean destinados a cumplir su objeto social e informar a la asamblea el estatus y de existir las irregularidades que se encuentre.

Figura 1. Estructura de gobierno de la ASMAC



Fuente: Elaboración Propia

La membresía se organiza en distintos niveles igualmente jerárquicos (ASMAC, 2008) estos niveles son:

1. **El nivel nacional.** En este nivel se encuentran los niveles de gobierno ya descritos en la sección anterior. Es en donde se define el esquema de Programa Educativo Scout aplicable a la República Mexicana, el esquema de Recursos Humanos y cualquiera otro que afecte a toda la membresía.
2. **El nivel provincia.** Es el nivel en el que se adapta tanto el programa educativo scout como la gestión de los recursos humanos en su jurisdicción. Una provincia se organiza en territorios constituidos a partir de sus similitudes tanto de territorio, como socio económicas.

3. **El nivel grupo.** El grupo es quien aplica el programa educativo scout de la asociación; está conformado por 4 secciones de jóvenes, que son:
- a. **Manada de lobatos.** Compuesta por chicos de 7 a 11 años, deben tener un scouter o dirigente por cada 6 miembros, se organizan en seisenas, grupos de 6 personas diferenciadas por un determinado color. El mínimo de miembros que debe tener una manada es de 18 lobatos. El color de su uniforme es amarillo.
 - b. **Tropa de jóvenes scouts.** Conformada por jóvenes adolescentes de entre 11 años a antes de cumplir 15 años, se organizan en patrullas, el color de la unidad es verde, debe existir un scouter o dirigente por cada 8 jóvenes, cada patrulla puede estar conformada por entre 4 y hasta 8 integrantes, el mínimo para conformar una tropa scout son 12 jóvenes.
 - c. **Comunidad de Caminantes.** Los miembros de esta sección son jóvenes de 15 años hasta los 18, se organizan en equipos, los equipos pueden estar conformados por mínimo dos miembros y máximo 8, se recomienda tener un mínimo de dos scouters por comunidad, el color que los distingue es el azul marino, el mínimo para formar una comunidad son 6 jóvenes.
 - d. **El Clan de Rovers.** En esta sección se encuentran los jóvenes adultos del grupo, que tienen entre 18 y 22 años, en esta sección los jóvenes trabajan sus propios proyectos de vida, coincidiendo con su formación universitaria o pre universitaria, por lo que los proyectos se presentan de forma individual y pueden o no incluir a más de los miembros del clan o de otros clanes, el color característico es el rojo, debe existir un scouter conocido como “Consejero Rover Responsable” quien con su experiencia y ejemplo de vida ayude al joven a encontrar los caminos adecuados para su plan de vida. El mínimo para la conformación de un Clan de Rovers es de 4 miembros.

2.4 El Programa de Jóvenes

Todas las actividades realizadas en cualquier grupo Scout debe estar ceñida a los principios que se muestran en el Programa de Jóvenes, el cual se define según la “Política Nacional de Programa de Jóvenes” (ASMAC, 2018) como sigue:

El programa de jóvenes es todo aquello que hacen los jóvenes dentro del movimiento Scout, es la suma de experiencias adquiridas por medio de las actividades (qué) y del Método Scout (cómo) y que contribuyen a alcanzar el propósito del mismo (por qué). Todo eso que hacen los jóvenes, orientado por objetivos y basado en las aspiraciones y necesidades de la juventud mexicana.

Es sin duda, un conjunto ordenado de experiencias de aprendizaje que toma en cuenta las particularidades de cada joven y su entorno utiliza el método Scout como vehículo y parte de los principios Scouts.

Retomando las prioridades estratégicas de la Organización del Movimiento Mundial Scout, las características que distinguen esta propuesta educativa deberán tener como un resultado un programa de jóvenes que:

- a. Sea una propuesta de educación para la vida.
 - II. El programa es un espacio de experimentación para los jóvenes, de acuerdo a su momento de desarrollo y contexto.
 - III. Es un programa educativo para la vida, complementario a la educación formal, que ofrece la oportunidad de crecer íntegramente como personas.
- b. Se adapte a las necesidades e intereses de los jóvenes.
 - I. Es un programa “de” jóvenes y no “para” jóvenes. El desarrollo e implementación de este programa se realiza a partir de las necesidades e intereses, no solo de la juventud Scout, sino de todos los jóvenes y con la participación activa de ellos.

- II. Los jóvenes se adhieren y permanecen en el Movimiento Scout para tener la posibilidad de participar en Actividades DURAS (Desafiantes, Útiles, Recompensantes, Atractivas y Seguras), encontrando respuesta a sus necesidades y aspiraciones.
 - III. Requiere conocer el contexto del país, los avances tecnológicos, la forma en que se relaciona su gente, la historia y la diversidad cultural.
 - IV. Un programa que en todo momento privilegie la vida al aire libre como escenario idóneo para su desarrollo.
- c. Mantenga la unidad en la diversidad.
- I. Un programa que, a pesar de las distintas adaptaciones a la realidad de cada lugar del país, mantenga su unidad en la diversidad.
 - II. Que en cada sección se exprese la fidelidad a la misión, los principios y el método del movimiento Scout, y en tanto a la diversidad, se aprecie en la capacidad de adaptación a las distintas realidades en las que se aplica el programa.
- d. Esté basado en objetivos educativos.
- I. Un programa que esté centrado en metas educativas claras, conocidas tanto por los adultos a cargo como por los jóvenes, y adaptadas para ser flexibles, innovadoras y participativas.
 - II. Al ser flexibles, los objetivos educativos del programa pueden personalizarse y adaptarse a las necesidades e intereses de cada participante.
 - III. Los jóvenes deben contar con la oportunidad de poder ser protagonistas en su propio proceso educativo.
- e. Posibilite una progresiva autonomía.
- I. Que el programa brinde oportunidades crecientes de participación en el proceso de toma de decisiones, tanto en el ámbito de la unidad, como en el institucional o incluso a nivel comunidad.

- II. Que ofrece a los jóvenes la posibilidad de tomar parte en las decisiones que afectan su vida, un avance significativo en la construcción de su ciudadanía.

El programa de jóvenes es la dimensión base sobre la que se estructura todo el modelo esculta, de esta base se pretende que la misma ASMAC sea capaz de ofrecer toda la funcionalidad que requiere como organización, no solo la comunicación, sino la logística, los recursos humanos, materiales, etc. Lo que de alguna forma ha ido funcionando a lo largo del tiempo, y ha ido perfeccionando el modelo de educación no formal que ha formado jóvenes mexicanos desde la década de 1920, con mejoras que lo han adaptado a los tiempos modernos con un organigrama definido que se ha ido quedando obsoleto con el paso del tiempo. En el siguiente capítulo se relatan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de indagación adecuados y descritos en el primer capítulo, sobre los cuales se podrá presentar una propuesta de mejora que ayude a la organización a mejorar en el flujo de comunicación organizacional.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo trata de la manera en que a través del trabajo de indagación realizado durante el desarrollo del “Proyecto de evaluación del desarrollo e implementación del Programa de Jóvenes en la Asociación de Scouts de México A.C.” se dieron las condiciones para detectar la problemática existente en el sistema de comunicación organizacional de la Asociación de Scouts de México A.C. es prudente señalar que en el contexto del tratamiento de datos se hizo uso de herramientas especializadas, tales como:

- SPSS. El software especializado en tratamiento de muestras estadísticas y
- MaxQDA. Software especializado en el manejo de muestras no estadísticas y en específico para el análisis cualitativo de datos.

Con la ayuda de estas herramientas pudimos construir estructuras de datos que nos ayudaron a generar indicadores para este trabajo recepcional.

3.1 Análisis de datos

Iniciaremos por el nivel de conocimiento de los elementos del Programa de Jóvenes y las herramientas para cumplimentarlo que tienen los miembros de la ASMAC, en especial los beneficiarios de estos, es decir, los jóvenes de sección.

Partiendo de la base de que formalmente ellos no conocen el sistema de comunicación organizacional establecido, las preguntas se orientan hacia el conocimiento que tienen del Programa de Jóvenes, la rotación existente entre sus Scouters, la obtención de progresiones⁶ y su participación en la formación del ciclo de programa⁷.

⁶ Progresión del joven. Son los logros que van alcanzando con base en su plan de progresión personal todos los jóvenes dentro de la ASMAC.

⁷ Ciclo de programa. Unidad de tiempo en que se divide el año de actividades del programa de jóvenes. Generalmente el año se divide en 3 ó 4 ciclos de programa, trimestrales o cuatrimestrales, dependiendo la provincia y el grupo.

3.1.1 ¿Qué tanto se conoce el Programa de Jóvenes entre los diferentes grupos?

Este es un punto básico y esencial para el desarrollo de este trabajo de investigación, al tener indicadores que muestren el porcentaje de conocimiento del Programa de Jóvenes en los diferentes niveles, se puede inferir de manera fácil qué tanto están funcionando los canales de comunicación de la ASMAC.

¿Qué tanto se conocen los elementos del Programa de Jóvenes entre los diferentes grupos?

Instrumento: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes (Véase Anexo III)

Tamaño de la muestra: 104 individuos

- Grupo 10: 32
- Grupo 300: 26
- Grupo 479: 33
- Grupo 2: 13

Conocimiento del programa

Una de las formas de saber si los jóvenes conocen el programa es saber si ellos participan en la elaboración del ciclo de programa. Por ello, se hizo la siguiente pregunta marcada como la pregunta 31 del instrumento ya citado: Al inicio del ciclo de programa, ¿Participas en la elaboración del ciclo de programa?

Tabla 7. Participación en la elaboración del ciclo de programa por parte de los jóvenes scouts

| Participaron | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Sí | 81 | 77.88 |
| No | 20 | 19.23 |
| No respondió | 3 | 2.88 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

Lo que nos indica la tabla 7 es que cerca del 80 % de los jóvenes beneficiarios del programa participan en la elaboración de sus actividades. Este dato indica que

la mayor parte de los jóvenes toman activamente el desarrollo de las actividades en las que participan.

Otro aspecto importante es el qué tanto conocen el esquema de progresiones de la sección en la que se encuentran, igualmente dentro de la Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes en su pregunta 16 tenemos la pregunta ¿Conoces el esquema de progresiones de tu sección?

Tabla 8. Conocimiento del esquema de progresiones por parte de los jóvenes scouts.

| Conocen el esquema | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Sí | 78 | 75.00 |
| No | 25 | 24.04 |
| No respondió | 1 | .96 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

De acuerdo a la tabla 8, el 25% de los jóvenes no conocen su esquema de progresiones, es decir, van a las actividades y no tienen conocimiento de ¿para qué van? Es un punto grave, pues en las formaciones de los Scouters se enfatiza mucho en que el joven desde que llega debe saber para qué está yendo al grupo.

La pregunta 17 del instrumento dice: ¿Usas la bitácora, agenda o documentación formal de la ASMAC para tu progresión en la sección? La que nos permite observar que tanto permea la penetración de los materiales de la ASMAC⁸ por sección,

⁸ Como "Materiales de la ASMAC" se comprenden, las bitácoras del joven, cartillas, y agendas que existen para el registro de sus progresiones, y que son editadas por la ASMAC.

Tabla 9. *Uso de los materiales oficiales de la ASMAC por parte de los jóvenes*

| Usa los materiales oficiales | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Sí | 57 | 54.81 |
| No | 45 | 43.27 |
| No respondió | 2 | 1.92 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente. Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

Es interesante ver como los datos contenidos en la tabla 9 arrojan que de la totalidad de la población solo el 57% hace uso de los materiales que diseña y distribuye la ASMAC, ahora si comparamos los resultados de las tablas de frecuencia entre “Participación en la formación del ciclo de programa” y “conocimiento del esquema de progresiones” con “Conoces y usas la Cartilla, Bitácora o Agenda diseñada para tu sección” arroja resultados dispares, por lo que se realizó la siguiente tabla de contingencia:

Tabla 10. *Uso de los materiales oficiales por sección*

| Sección | Agenda, cartilla | | | Total |
|------------------|-------------------------|-----------|---------------------|--------------|
| | Sí | No | No respondió | |
| Tropa | 45.00 | 15.00 | 2.00 | 62.00 |
| | 72.58% | 24.19% | 3.23% | 100.00% |
| Comunidad | 3.00 | 17.00 | .00 | 20.00 |
| | 15.00% | 85.00% | .00% | 100.00% |
| Clan | 9.00 | 13.00 | .00 | 22.00 |
| | 40.91% | 59.09% | .00% | 100.00% |
| Total | 57.00 | 45.00 | 2.00 | 104.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

De los datos contenidos en la tabla 10 observamos que la penetración de los materiales en la tropa es mucho más alta (72.58%) que en el clan (40.91%) y ni que decir en la Comunidad de Caminantes, donde solo se alcanza un 15%, lo cual indica que, o bien no se conocen las guías de desarrollo propuestas por la ASMAC, o se conocen y no están siendo efectivas entre las secciones.

Un indicador que puede ayudar a clarificar esta situación es el número de Insignias de Desarrollo Óptimo⁹ (IDO) que se entregan en la ASMAC, la encuesta en su pregunta 20 dice “Has obtenido la insignia de desarrollo óptimo en las secciones anteriores” arroja los siguientes datos:

Tabla 11. Obtención de Insignias de Desarrollo Óptimo

| Insignias de desarrollo óptimo obtenidas | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-------------------|-------------------|
| Sí | 27 | 25.96 |
| No | 73 | 70.19 |
| No respondió | 2 | 1.92 |
| No sabe | 2 | 1.92 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

A simple vista se puede inferir de la tabla 11 que el número de IDO's que se entregan no es el esperado; en un análisis más a fondo se obtiene que en la relación de Grupo vs. Número de IDO's entregadas es:

⁹ IDO = *Insignia de Desarrollo Óptimo*, es la insignia que cierra el ciclo de un joven dentro de una sección y es otorgada con base en las habilidades y competencias que desarrolló el joven en su estancia dentro de la sección.

Tabla 12. Obtención de Insignias de Desarrollo Óptimo por grupo

| Grupo | Número de IDO's entregadas | | | | Total |
|--------------|----------------------------|---------------|--------------|---------|---------|
| | Entregadas | No entregadas | No respondió | No sabe | |
| 10 | 10.00 | 21.00 | .00 | 1.00 | 32.00 |
| | 31.25% | 65.63% | .00% | 3.13% | 100.00% |
| 300 | 10.00 | 15.00 | .00 | 1.00 | 26.00 |
| | 38.46% | 57.69% | .00% | 3.85% | 100.00% |
| 479 | 2.00 | 29.00 | 2.00 | .00 | 33.00 |
| | 6.06% | 87.88% | 6.06% | .00% | 100.00% |
| 2 | 5.00 | 8.00 | .00 | .00 | 13.00 |
| | 38.46% | 61.54% | .00% | .00% | 100.00% |
| Total | 27.00 | 73.00 | 2.00 | 2.00 | 104.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

De la tabla 12 observamos cómo se reparten el número de IDO's por grupo, determinando que existe un caso especial (Grupo 479) donde la penetración es mínima, manteniéndose constante en los otros tres grupos analizados la correlación presente es importante y permite mostrar a los responsables de dichas secciones la manera en que están realizando su trabajo los diferentes grupos, pues aunque en todos el índice de entrega de insignias de desarrollo óptimo es muy bajo, (menor al 40%) en el grupo 479 es inferior al 10%.

La encuesta indica que a los beneficiarios no les está llegando de manera eficiente ni eficaz la información, por ejemplo, el desconocimiento de los materiales oficiales de apoyo emitidos por la ASMAC involucra que los Scouters se encuentran carentes en el desarrollo de la habilidad y uso de estándares para el manejo de progresiones, haciéndose más evidente el problema cuanto más edad tiene la sección, ya que del total de jóvenes encuestados solo 3 de 20 Caminantes hace uso de la "Bitácora del caminante" y poco menos de la mitad de los Rovers hacen uso de la Agenda de Clan. A esto nos refiere Ramón Vaca Labastida¹⁰ que el esfuerzo

¹⁰ Ramón Vaca Labastida. Comisionado de Métodos Educativos del 2013 al 2016 en la ASMAC

se realiza de manera ardua para que los jefes de provincia y los jefes de grupo “bajen” la información que está publicada en el sitio web de la ASMAC (www.scouts.org.mx), pero que existe el efecto “Pasillo” y que aunado a la resiliencia de los Scouters hacia el modelo adoptado por la ASMAC crea huecos que son difíciles de rellenar. Por otra parte, los jefes de grupo y los presidentes de provincia entrevistados mencionan que existe dificultad para la obtención de las publicaciones oficiales, pues para un movimiento que se basa en la “gratuidad” de sus servicios, pedirle al padre de familia que desembolse entre \$150.00 MXN y \$400.00 MXN por el material, crea dificultades, igualmente a los Scouters les dificulta el estar adquiriendo los materiales oficiales y optan por usar alternativas, que como se puede mostrar, se refleja en la obtención de *Insignias de Desarrollo Óptimo* que según los planes de la ASMAC (ASMAC, 2002) debe ser de arriba del 50% de los miembros que permanezcan en una sección los 3 – 4 años que dura.

3.1.2 ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se usan actualmente entre los diferentes niveles organizacionales de la ASMAC?

Para iniciar el análisis se parte de la pregunta: **¿Con qué herramientas cuentan y cómo llega la información a los beneficiarios del programa de jóvenes?**

Para su respuesta tenemos que los jóvenes respondieron calificando del 1 al 5 donde 1 es muy malo y 5 es excelente la pregunta 10 de la “Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes” ¿Cómo calificas a tu grupo?

Tabla 13. Calificación del grupo por parte de los jóvenes

| Calificación | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| 0 | 1 | .96 |
| 1 | 3 | 2.88 |
| 2 | 2 | 1.92 |
| 3 | 6 | 5.77 |
| 4 | 40 | 38.46 |
| 5 | 52 | 50.00 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

Observamos en la tabla 13 que la tendencia es a que los grupos están de “Bien a Excelente” y refleja el entusiasmo de los jóvenes en sus grupos, continuando con el proceso indagatorio encontramos que a la pregunta 11 del instrumento citado “¿Cómo calificas la formación de tus Scouters donde 1 es muy malo y 5 es excelente?” Las respuestas son las siguientes:

Tabla 14. Calificación de los Scouters por parte de los jóvenes.

| Calificación | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 3 | 2.88 |
| 2 | 1 | .96 |
| 3 | 3 | 2.88 |
| 4 | 26 | 25.00 |
| 5 | 71 | 68.27 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

La tabla 14 indica que los jóvenes están muy a gusto con el trabajo de sus scouters otorgándoles la calificación máxima en el 71% de las ocasiones, observemos ahora dicho comportamiento por grupo.

Tabla 15. Calificaciones de los Scouters por grupo.

| Calificación scouters | | | | | | |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 10 | 1.00 | 1.00 | 2.00 | 10.00 | 18.00 | 32.00 |
| 300 | 0 | 0 | 1.00 | 3.00 | 22.00 | 26.00 |
| 479 | 2.00 | 0 | 0 | 8.00 | 23.00 | 33.00 |
| II | 0 | 0 | 0 | 5.00 | 8.00 | 13.00 |
| Total | 3.00 | 1.00 | 3.00 | 26.00 | 71.00 | 104.00 |

Fuente. Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

En las tablas 14 y 15 se puede ver que dependiendo el grupo es la calificación al Scouter, por ejemplo en los grupos 10, 479 y 2, observamos que la aprobación general es alrededor del 60% mientras que en el grupo 300 es de arriba del 80% en el nivel de excelencia, lo cual permite ver que los jóvenes están muy comprometidos con el trabajo de sus Scouters destacando que si recordamos la selección de grupos, el grupo 300 es un grupo considerado de “Excelencia” y se ve reflejado por el arropamiento de sus integrantes.

El siguiente punto de discusión que se plasmó en la “Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes” fue el de las técnicas usadas por sus Scouters para la participación de los muchachos en el Programa de Jóvenes, de lo cual mencionaron lo siguiente:

- **Lluvia de ideas.** Del total de la muestra el 86% respondió que sí es usado en el desarrollo de sus actividades,
- Los **Cuestionarios**, no son muy utilizados por los Scouters, ya que solo el 27% de los encuestados respondieron de manera positiva a la pregunta realizada.
- Las **entrevistas**, de la misma forma solo un 27% dijo haberlas ocupado,

- Por el contrario, los **grupos de discusión**¹¹ son de las técnicas más utilizadas, con 67% de respuestas positivas,
- **Las Exposiciones de ideas**, tampoco son de las técnicas favoritas de los Scouters con solo un 33% de aplicación.

Considerando que las actividades de los diferentes grupos son actividades al aire libre y engloban a unidades pequeñas, se consideran adecuadas las actividades que realizan los Scouters para entrar en comunicación con las unidades a su cargo.

Con respecto a los artilugios tecnológicos con que cuentan los jóvenes se tiene que:

- El 85% de los entrevistados contaba con teléfono celular, de ellos el 75% era considerado “teléfono inteligente”
- Cerca del 50% cuenta con una tableta electrónica,
- 65% contaba con computadora propia y
- El 65% de los entrevistados contaba con una consola de videojuegos.

De lo que se infiere que los jóvenes cuentan con suficientes herramientas para mantenerse comunicados con sus Scouters en todo momento.

Según lo platicado en los grupos de enfoque respecto a las técnicas de comunicación usadas en los diferentes niveles de la asociación ocurre un fenómeno inherente a la diferencia generacional entre los Dirigentes, los Scouters y los Jóvenes, ya que mientras los Jóvenes son expertos en el uso de nuevas tecnologías y “gadgets” el Scouter no lo es tanto. A este respecto y según lo expresado en los grupos focales de los diferentes consejos de grupo, se tiene lo siguiente:

“La estructura de la ASMAC se ha esforzado en proporcionar herramientas suficientes y adecuadas, el problema es en mucho, el desfase generacional, ya que cuando el Scouter entiende cómo funciona el correo

¹¹ No confundir “Grupo de enfoque” que es la técnica que el grupo de trabajo utilizó, con “Grupo de discusión” que es la técnica utilizada en los grupos escultas en la que las ideas fluyen de manera horizontal y el jefe de sección solo modera las participaciones.

electrónico, el joven ya domina las redes sociales y las usa para realizar sus encuentros a través de ellas”

Por otra parte, a nivel directivo se han implementado algunas herramientas de suma importancia, como dijo en su momento el Director de Métodos Educativos y la Jefa Scout Nacional,

“Es cierto que hemos mejorado en la forma de hacer llegar la información a la membresía en general, a través de correos electrónicos de la asociación dirigidos a todos los niveles, tales como: Jefes de Sección, Tesoreros, Jefes y Subjefes de Grupo, Secretarios, Jefes de Provincia, Comisionados de Provincia, Nacional, y en fin, a todo puesto existente, con una estructura de la forma:

puesto@scouts.org.mx

Así evitamos que al retirarse el individuo se pierdan las comunicaciones previas ya que no se usan correos personales.”

Otra herramienta que está en vías de instaurarse en la ASMAC es el uso de “Box”¹² como administrador general de archivos, ya que uno de los principales problemas es el de hacer llegar la información de manera rápida, eficiente y barata, de esta forma y al estar vinculada a su cuenta de correo institucional se hace la distribución de los materiales a todo el país, además de que siempre esté disponible a través del sitio web www.scouts.org.mx.

Las técnicas usadas por parte de los Scouters es otro problema a trabajar, pues debido a la naturaleza de la asociación se sigue optando por modelos “tradicionales” de enseñanza, las capacitaciones generalmente son en colegios o instituciones educativas, pero en la ASMAC se realiza muy poco trabajo en aula y mucho trabajo al aire libre.

¹² Box es un proveedor de almacenamiento en línea que además provee la distribución de archivos de forma pública o privada, para conocer más diríjase a www.box.com

3.1.3 ¿Qué tantas habilidades tienen los miembros de la ASMAC en el uso de las herramientas para la comunicación?

Para este apartado se toman respuestas que no son directas, tales como preguntar a los jóvenes “¿Tu Scouter sabe usar un correo electrónico?” sino preguntas acerca de la percepción de su formación y la manera en que les hacen crear su conocimiento del Programa de Jóvenes.

La primera cuestión es: **¿Cómo perciben los beneficiarios del programa de jóvenes las habilidades comunicacionales de sus Scouters?**, para lo que comenzamos por la pregunta 12 de la Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes: ¿Cómo calificarías la formación de tu Scouter en la escala del 1 al 5 donde 1 es muy mala y 5 es excelente, cuyos resultados se muestran en la tabla 16:

Tabla 16. Percepción de la formación esculta de los Scouters por parte de los jóvenes.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|--------------|
| 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 0.96 |
| 2 | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 3.85 |
| 4 | 24 | 23.08 |
| 5 | 76 | 73.08 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

Acorde a la tabla 16, la mayor parte de los jóvenes perciben que sus Scouters están bien formados por los procesos de formación institucional, la segunda cuestión es referente a la rotación de los Scouters, entre menos veces hayan cambiado el grupo dirigente, menor será el impacto que tenga sobre la sección, la

pregunta 21. “¿Cuántas veces ha cambiado tu grupo de scouters durante tu estancia en la sección? Arroja los datos de la tabla 17.

Tabla 17. Rotación de Scouters.

| Rotación | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de dos veces | 48 | 46.15 |
| Más de dos veces | 8 | 7.69 |
| Nunca ha cambiado | 48 | 46.15 |
| No respondió | 0 | 0 |
| Total | 104 | 100.0 |

Fuente: Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes

El ciclo considerado para un joven en cualquier sección es de aproximadamente 4 años por sección, lo que coincide con los datos mostrados por la tabla 17 que nunca han experimentado cambios o solamente lo han experimentado una vez, desembocando en cierta estabilidad en el seno del grupo.

El elemento más importante dentro de cualquier sección Scout es el “Ciclo de Programa”¹³ si los jóvenes conocen cómo se desarrolla su ciclo de programa, tendrán mayor posibilidad de alcanzar sus objetivos personales y de sección. El buen manejo de las herramientas de comunicación por parte del Scouter demostrará que sus jóvenes entienden lo que es el ciclo de programa.

Como ya se observó en el análisis del punto 3.1.1 los jóvenes son participativos en la formación del ciclo de programa, y consideran buena la forma en que se les incorpora en el proceso mismo.

Así mismo y por el conocimiento del ciclo, se tiene una buena entrega de progresiones y sobre todo de Insignias de Desarrollo Óptimo (IDO) dentro de cada

¹³ **El ciclo de programa.** Es la unidad temporal o calendárica en la que se desarrollan los objetivos del programa de formación esculta, generalmente consta de 12 a 16 semanas y toma todas las áreas de desarrollo.

sección, por lo que se concluye que en general los jóvenes perciben una buena formación de sus Scouters.

En general las herramientas de comunicación han mejorado mucho con el paso del tiempo, según mencionan los Scouters en las pláticas realizadas con los diferentes consejos de grupo, *El salto generacional cada vez es más evidente y hoy en día es fácil ver a casi todos los Scouters y dirigentes usando un teléfono celular.* Este punto es algo medular para poder conocer las habilidades de los Scouters, pues proporciona evidencia directa para la mejora, pero también se notan evidencias que dentro de las capacitaciones y formaciones, los instructores y formadores escultas se enfocan en puntos totalmente diferentes como el desarrollo de actividades, en lugar de mostrarles cómo funcionan las herramientas de difusión o de concentración de los adelantos y progresiones. Por otro lado, los dirigentes (Aquellos encargados de la administración del grupo, provincia) suelen ser personas de más de 45 años y no cuentan con un desarrollo pleno de competencias digitales, usan sí, el celular, pero no tienen habilidades en el uso de herramientas sociales, o de almacenamiento de documentos en la nube, o el uso de un correo electrónico institucional.

Otro punto a tomar en cuenta y que fue marcado en las diferentes sesiones con la dirigencia nacional y los consejos de grupo es que también la formación académica entre las diferentes secciones cambia, pues mientras en la tropa generalmente son personas que tienen el bachillerato concluido, para la comunidad los dirigentes tienen una licenciatura (concluida o no) y para el clan los consejeros suelen tener una licenciatura concluida y dependiendo la zona cuentan con posgrados. Los territorios también cuentan mucho, pues mientras en la provincia Oaxaca, la mayoría de voluntarios son personas con un nivel de secundaria, en la provincia Coyoacán o Benito Juárez de la ciudad de México los voluntarios tienen en promedio el bachillerato concluido o una licenciatura, esto también tiene que ser considerado en el diseño de un sistema comunicacional que pretenda ser funcional y de fácil adopción por parte de toda la membresía, que permita el libre flujo de la información y que además proteja a los miembros a no caer en conflictos de

intereses, ya sea por el mal manejo de sus datos personales o indiscreciones voluntarias o involuntarias.

En conclusión, se puede decir que las habilidades que tienen los Scouters y dirigentes en el plano de toda la Asociación de Scouts de México A.C. es de que al menos son capaces de usar funcionalmente un teléfono inteligente, tener acceso a un correo electrónico, usar adecuadamente una cuenta de redes sociales; y mantener activa una cuenta de almacenamiento virtual de datos.

Con estos datos se tienen las condiciones sobre las cuales presentar una propuesta de mejora, conociendo las características de la comunidad a la que se va a aplicar el sistema de comunicación organizacional, sus costumbres, hábitos y posibles reacciones, así como las condiciones en las que operan y conviven los grupos escultas en estos momentos, por lo que, en el siguiente capítulo se mostrará la manera de cambiar el sistema de comunicación organizacional de la Asociación de Scouts de México A.C.

CAPÍTULO 4. LA PROPUESTA DE MEJORA

Este capítulo es donde se toma toda la información desarrollada en los capítulos anteriores y se presenta la “propuesta de mejora” viendo desde cómo se encontraba el sistema en el momento de hacer esta investigación y los elementos que se requieren para realizar la propuesta de mejora del mismo.

4.1 El modelo de comunicación

Como se mencionó en el marco teórico el modelo de comunicación contempla diferentes dimensiones: (Favaro, 2009, pág. 19)

1. **Comunicación formal.** Aquella cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandums) la velocidad de propagación es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.
2. **Comunicación informal.** Es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales (Reuniones alrededor del botellón de agua, el radio pasillo). Es más veloz que la comunicación formal.
3. **Vertical.** Es la comunicación que se genera en las áreas directivas y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio.
4. **Horizontal.** Conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre personas de un mismo nivel. Muy pocas veces utiliza canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella.
5. **Rumores.** Comunicación informal que recorre la organización sin respetar canales y muy rápidamente. Generalmente, se construyen versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y de diferentes fuentes. Son originadas por la ausencia de información completa y de diferentes fuentes. También son llamados “chismes” o “radio pasillo”.

El siguiente paso es referenciar estos elementos al sistema comunicacional de la Asociación de Scouts de México A.C. actual, el cual quedaría de la siguiente forma.

4.1.1 La comunicación formal

La comunicación formal en la ASMAC se realiza a través de los elementos tradicionales, tales como:

- Memorándums
- Comunicados
- Cartas
- Documentación oficial

Se transmiten a través de correos electrónicos y pueden ser de naturaleza confidencial o pública. Confidencial para todos aquellos que toquen datos sensibles, tales como cuentas financieras o datos personales de la membresía. Los de carácter público son todas aquellas resoluciones que se tomen en los diferentes niveles de la organización, y se propagan de forma descendente.

4.1.2 La comunicación informal

Dentro de la ASMAC, la comunicación informal se desarrolla en las diferentes rondas de encuentro de cada nivel (Grupo, Provincia, Nacional) y es donde se discuten los posibles cambios que serán corroborados en herramientas de comunicación formal.

4.1.3 La comunicación horizontal y vertical

Tanto la comunicación formal como informal está conformada por elementos horizontales y verticales, generalmente la comunicación horizontal se da entre “pares” por ejemplo, entre Jefes de Grupo, Scouters de sección, Administradores de Grupo, etc.; y la vertical es cuando se dan a conocer los diferentes documentos de la información formal, que bajan jerárquicamente en este caso de Nacional a las provincias y de las provincias a los grupos; ya dentro del grupo baja de la jefatura a las diferentes secciones, y de aquí a los jóvenes.

4.1.4 Los rumores

Los rumores en el modelo actual de la ASMAC son lo que coloquialmente se llama “El pan de cada día”, es información que se filtra entre los diferentes niveles jerárquicos con algún grado de certeza y es, para bien o para mal, la información que llega a los beneficiarios del Programa de Jóvenes. En la actualidad no hay una estrategia definida para minimizarlos y en gran parte del tiempo se consideran como guías para conseguir los objetivos educativos del Programa de Jóvenes.

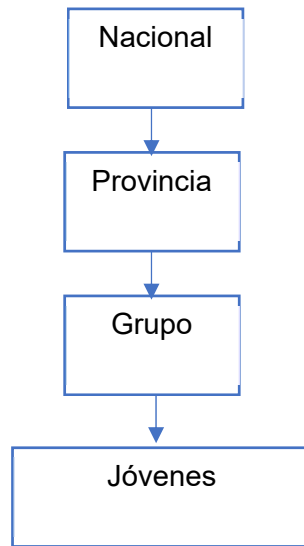
4.1.5 El modelo de comunicación organizacional actual dentro de la ASMAC

El modelo comunicacional óptimo según la doctora Ruth Pacheco (2005, págs. 75-76) debe conseguir las siguientes competencias:

1. Liderazgo.
2. Trabajo en equipo.
3. Manejo de conflictos.

Como se observa en la descripción de los tipos de comunicación en este momento no se tienen definidos los elementos para lograr ninguna de las tres competencias básicas pues no están articulados ninguno de los niveles jerárquicos y están dejando de lado a los principales actores de la ASMAC, los jóvenes. En el siguiente diagrama se observa la forma en que se desarrolla el flujo de la comunicación actualmente en la Asociación de Scouts de México A.C.

Figura 3. Diagrama de flujo de información en la ASMAC



Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.1 Dimensiones comunicacionales en la ASMAC

Dentro de la Asociación de Scouts de México se pueden observar dos dimensiones básicas de comunicación que son:

- La dimensión institucional y
- La dimensión de los Jóvenes

4.1.5.1.1 La dimensión institucional

Esta dimensión está muy documentada, de hecho, en todo el capítulo 2 del reglamento de la ASMAC (ASMACH, 2008) se define que el flujo de información se realiza de forma vertical y bidireccional, a través de comunicados, cartas, informes y memorándums. Actualmente las herramientas usadas son:

- Correo electrónico institucional
- Box

4.1.5.1.2 La dimensión de los Jóvenes.

La comunicación entre los jóvenes se realiza de manera informal con algunos esfuerzos de reunirlos en “células” o “comunidades” a través de foros. En estos foros se escogen representantes en los niveles jerárquicos tradicionales, que hacen uso de sus teléfonos celulares y correos electrónicos particulares.

4.2 El Modelo propuesto

El objeto de esta investigación es el de generar un modelo que englobe a todos los actores del proceso, y su especial conexión con la comunidad ya que la premisa número uno del movimiento esculta es “Dejar el mundo mejor de lo que lo encontraste” y el objetivo educativo del mismo es generar proyectos productivos hacia la comunidad (ASMAC, 2014, pág. 34), si la comunidad no se entera de las actividades realizadas en el grupo o en la provincia, no pasan de ser “Cosas de muchachos” al igual que el otro nicho olvidado que es: La comunicación con los padres. Para esto se determina un “dispositivo Innovador” .

La doctora Françoise Cross (2005, pág. 14) menciona que la innovación debe ser por definición una “invención” socializada que debe ser apropiada por la misma sociedad y deberá tener resonancia con el contexto. Una innovación debe ser vendida a un grupo de consumidores y estos deberán ser capaces de utilizarla y sacar el máximo provecho.

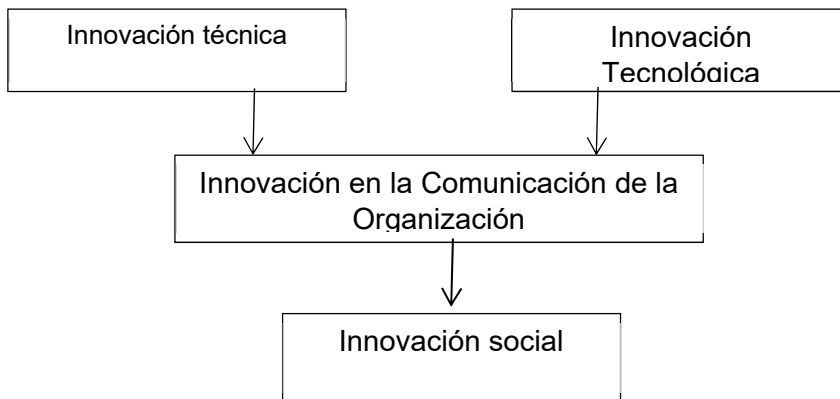
En otros términos refiere la doctora Cross (2005, pág. 17) la innovación en su sentido implícito contiene tres nociones, la primera de dar al ser humano la posición de autor de sus propios actos, la cual rivaliza con el poder de dios, la noción de individualismo y de la concurrencia económica del capitalismo. Es decir, la innovación debe ser reconocida a su autor, que está creada para un cierto individuo y que le debe de reportar una ganancia económica más allá de la satisfacción del uso de la misma entre un determinado grupo.

En este trabajo la “innovación” deberá entenderse como la aplicación de una mejora que provoque en la institución analizada una mejora sustancial con las herramientas con las que cuenta y que no impliquen el aumento en sus presupuestos.

Según lo observado en el proceso de indagación se puede proponer una innovación que debe tener tres aspectos, el de la innovación técnica, la innovación tecnológica y la innovación social. El aspecto técnico adoptando la utilización de objetos nuevos, como la radio, la TV, y más recientemente las herramientas informáticas como la internet. La innovación tecnológica creando métodos de

comunicación organizacional inéditos dentro de un contexto relevante en los que la reflexión y la adquisición de competencias sea a través de acciones sociales y no por los objetivos oficiales asignados a la institución.

Figura 4. *Proceso de creación de la innovación en la Comunicación Organizacional*



Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la *figura 4*, en la actualidad el proceso de comunicación de la ASMAC es unidimensional y poco incluyente, cada sector camina por su lado y solamente se mueve a través de herramientas tradicionales digitalizadas. Lo primero a definir en el modelo de comunicación organizacional son los actores que intervienen en ellas, para lo que propongo las siguientes dimensiones:

1. La dimensión de los jóvenes beneficiarios
2. La dimensión institucional
3. Los padres de familia
4. La comunidad

Actualmente solo está definida en la ASMAC la primera dimensión, la cual tiene sus herramientas definidas y el flujo de información formal, no se realizan procesos para mitigar los efectos de los rumores y las informaciones no formales, y mantiene su nivel de estatus con base en argumentos como “la tradición”.

En los siguientes párrafos se hablará de cada una de las dimensiones que intervienen en el proceso de comunicación organizacional.

4.2.1 Los Jóvenes

Los jóvenes son la piedra fundamental del movimiento, razón por la cual deben estar al centro de toda la comunicación, pero como se vio en el ejercicio indagatorio tienen poca información y la que tienen no les permite decir que tan bien o mal está la implementación del programa de jóvenes dentro de sus grupos.

El primer elemento es el de definir el tipo de comunicación que exista en la dimensión y se propone que la comunicación en esta dimensión sea:

1. Transversal entre todos los niveles (Nacional, Provincia y Grupo)
2. Que mantenga los valores propios de cada sección, pero que a su vez permita la integración de elementos de otras comunidades
3. Respetuosa de los derechos de todos los integrantes de la comunidad
4. Clara y responsable
5. Que minimice las comunicaciones no formales y los rumores

4.2.1.1 Herramientas

Dado a que en esta dimensión es donde debe aprovecharse el proceso creativo e innovador que caracteriza a sus integrantes, es donde debe aparecer el modelo innovador, Cross (2005, pág. 12) por medio de una serie de investigaciones llega a la conclusión que los jóvenes deben generar *dispositivos innovadores* a través de herramientas como las que se mencionan a continuación:

- **Laboratorio de ideas.** Instalar un laboratorio de ideas, es decir, un grupo o un equipo de personas que discutan las necesidades, y a partir de ahí abarcar los problemas a los que se enfrenten el porqué de la elección del dispositivo, y cuáles son las prioridades del grupo. Si el dispositivo es muy innovador, pero no cubre las expectativas del grupo no será bien aceptado.
- **Inversiones.** Permitir las inversiones materiales, es decir integrar los medios materiales (créditos, horas, salas, tiempos, reuniones, redes, etc.) que concreten a los ojos de la sociedad la innovación.

- **Productos.** Producir objetos técnicos en forma de fichas de trabajo, documentos, textos, etc. Estos “Objetos de valor” refuerzan los reportes que afianzan la innovación entre la comunidad.
- **Portavoces.** Nombrar portavoces que movilicen los recursos y mantenerlos.

Las herramientas que se recomiendan para lograr la consecución de los objetivos de un sistema de comunicación (Liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflicto) son:

1. **Jóvenes en todos los niveles de gobierno de la ASMAC.** En la actualidad no existen jóvenes en ninguno de los niveles de gobierno (Grupo, Provincia, Nacional) y los niveles de “gobierno” de los jóvenes son los representantes de los foros de sección igualmente por sección. Con base en lo observado en el proceso de indagación, los jóvenes carecen de la información más básica en lo referente a la implementación del Programa de Jóvenes; una representación formal de integrantes de las secciones Caminantes y Rovers desde los consejos de grupo ayudaría de forma directa a que los miembros del programa de jóvenes conozcan las reglamentaciones y organización de su vida esculta.
2. **Uso de redes sociales.** Los jóvenes son “enemigos” declarados de las comunicaciones “formales” pero son expertos en los manejos de las redes sociales, el presentar un “Experto en redes” por sección – grupo – provincia – nacional generaría una sinergia positiva que sería mostrada en la “Herramienta de vinculación”.
3. **Herramienta de vinculación.** Una vez que exista un conjunto de redes sociales en la red, los jóvenes estarán vinculados y de manera autorregulada comenzarán a compartir información de distinta índole que vaya desde propuestas de mejora al Programa de Jóvenes hasta propuestas de gobernanza y realización de proyectos.
4. **Plataforma concentradora.** Sí bien las redes sociales ofrecen repositorios que satisfacen muchas de las necesidades, se requiere de un punto de encuentro (Hubspot) que permita a los jóvenes generar la

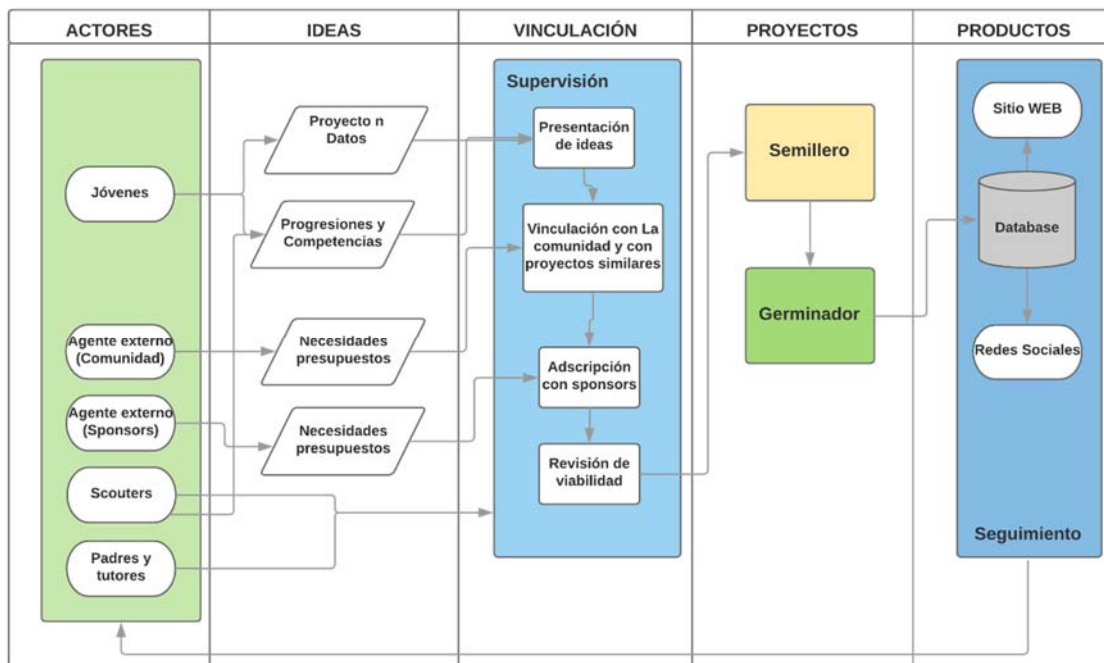
documentación necesaria de todos los procesos que vayan realizando, y que, además sustituya las bitácoras, cartillas y agendas actuales; esto reducirá costos y aprovechamiento de los recursos generados por y para los jóvenes.

- 5. Semilleros de proyectos.** Con base en las experiencias de los jóvenes y la participación de los adultos, generar semilleros de proyectos que impulsen la creación de más y mejores proyectos que hagan más placentera la experiencia de vida de todos los integrantes de la comunidad.
- 6. Germinador de proyectos.** Aquellos proyectos que ya pasaron de ser “semilla” hay que darles el respectivo seguimiento y procurar que los datos que generen continúen de forma limpia, clara y rastreada. El “Germinador” tiene ese objetivo seguir prestándose como la herramienta sobre la que se asienten todos los proyectos desarrollados por los jóvenes, perfectamente documentados y supervisados con información disponible tanto a la comunidad en general como a los diferentes entes que conforman a la ASMAC.

En la figura 5 se observa el camino que sigue la información en la dimensión de los jóvenes. Todo inicia en la inclusión del joven en un proyecto, ya sea que él proponga el proyecto o se integre a uno ya existente; este proyecto es monitoreado en todo momento por su grupo de Scouters, quienes también están observando pautas para generar su “plan de desarrollo” dentro de la sección a través de las “Progresiones y Competencias” de las que siempre debe estar enterado y saber en qué debe mejorar y aplicarse; esta información se almacena en “La Plataforma Concentradora” haciendo uso de diferentes recursos para propiciar la socialización correcta de los proyectos categorizándolos por similitudes y concordancias, por ejemplo, en Sinaloa puede existir un problema relacionado con el almacenamiento del agua que los jóvenes de Tabasco ya solucionaron, pero carecen de patrocinios; la plataforma con el correcto trabajo de los Scouters debe ser el medio por el cual se conecte con los posibles patrocinadores de los proyectos, haciéndolos viables a la comunidad generando el “Semillero” de proyectos. Una vez que el proyecto está

listo para producir pasa al “Germinador” donde dicho proyecto se presenta a la comunidad en general y se realizan las actividades necesarias. Se retroalimenta en todo momento a los padres de familia/tutores para que sepan qué, cómo, cuándo y con quién están trabajando sus hijos y de qué forma los pueden apoyar. Lo cual provoca una mejora inmediata en todos los procesos, pues al poder consultar toda la documentación de manera rápida y expedita se efficientan los procesos de toda la vida esculta de todas las secciones y en todos los niveles de la ASMAC.

Figura 5. Proceso de comunicación en la dimensión de los jóvenes de la ASMAC.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 La institución

La dimensión más documentada es la de los niveles de gobernanza y desde el mismo *Artículo 1. Funciones de los Estatutos y Reglamento* (ASMAC, 2008, pág. 13) se menciona las prácticas que debe realizar la ASMAC a nivel de organización, en el Artículo 2, nos da los Niveles de la misma ASMAC y muestra que las comunicaciones deben ser jerárquicas y horizontales. Esto quizá fue efectivo en las organizaciones analizadas por Taylor y Fayol, pero hoy en día debe ser de otra forma, por lo que se propone lo siguiente:

1. Los adultos en la ASMAC deben cumplir solo una función de control, entendiendo control como supervisión y validación de los procesos elaborados por los jóvenes.
2. Las comunicaciones a niveles de ORGANIZACIÓN deben mantener su carácter jerárquico y horizontal, por ejemplo, las comunicaciones referidas a: Finanzas y otros elementos sensibles deben permanecer en un modelo rígido.
3. Ampliar el acceso a las comunicaciones entre pares y niveles existentes dentro de la asociación, permitiendo una comunicación transversal.
4. Aumentar la presencia de representantes juveniles en TODOS los niveles jerárquicos de la ASMAC.
5. Disminuir la importancia de las comunicaciones de la jerarquía de la ASMAC (Jefe Scout Nacional, Asamblea, Corte de Honor, Etc.,) y dejarlos solamente como elementos de control.
6. Fomentar el uso de las plataformas propuestas y diseñadas por los jóvenes para el intercambio de información salidas de los “Laboratorios de ideas” y “semilleros de proyectos”.
7. Proporcionar los canales para que los jóvenes puedan entrar en contacto con los actores de la sociedad y se vinculen en la comunidad.
8. Proporcionar las herramientas requeridas en el punto 4.2.1.1 *Herramientas* para el correcto desarrollo del programa de jóvenes.
9. Mantener abierto y actualizado en todo momento el canal de información con los padres de familia, pues son estos los pilares que permiten llevar a buen

puerto el programa de jóvenes y es vital que los padres de familia conozcan diferentes aspectos de las actividades que realiza su hijo en el grupo, tales como el perfil de sus Scouters, intereses y aptitudes de sus hijos, proyectos en los que participa, su cuadro de progresiones, y el plan de desarrollo que su Scouter ha diseñado para él.

10. Todo esto a través de la “Plataforma concentradora”.

4.2.2.1 Herramientas

Las herramientas que usa este nivel son:

1. **Box.** Como ya se mencionó antes, Box es un sistema administrador de documentos y archivos en línea, que puede ser la columna vertebral del sistema de comunicación, asegurándose que toda la membresía pueda tener acceso a la información en cualquier momento y lugar, manteniendo niveles de seguridad para todos aquellos documentos de diferentes naturalezas que requieran mayor o menor nivel de confidencialidad y seguridad.
2. **Plataforma concentradora.** Administrar esta plataforma, permitir el acceso a los diferentes miembros de la ASMAC según sus características.
3. **Redes sociales institucionales.** Además de las redes administradas por los jóvenes, las redes institucionales deben actuar como el primer medio oficial de información, y estar manejadas por adultos.
4. **Vinculador de proyectos.** Los proyectos de los jóvenes requieren de un agente de *formalidad*, esa formalidad debe ser proporcionada por la ASMAC. Todos los proyectos deben estar respaldados y documentados en la ASMAC para que tanto los participantes externos, como sus posibles beneficiarios puedan estar enterados desde su existencia, desarrollo y cierre, así como las posibles conexiones que pudiesen darse con otros proyectos de naturaleza similar en otras ciudades.

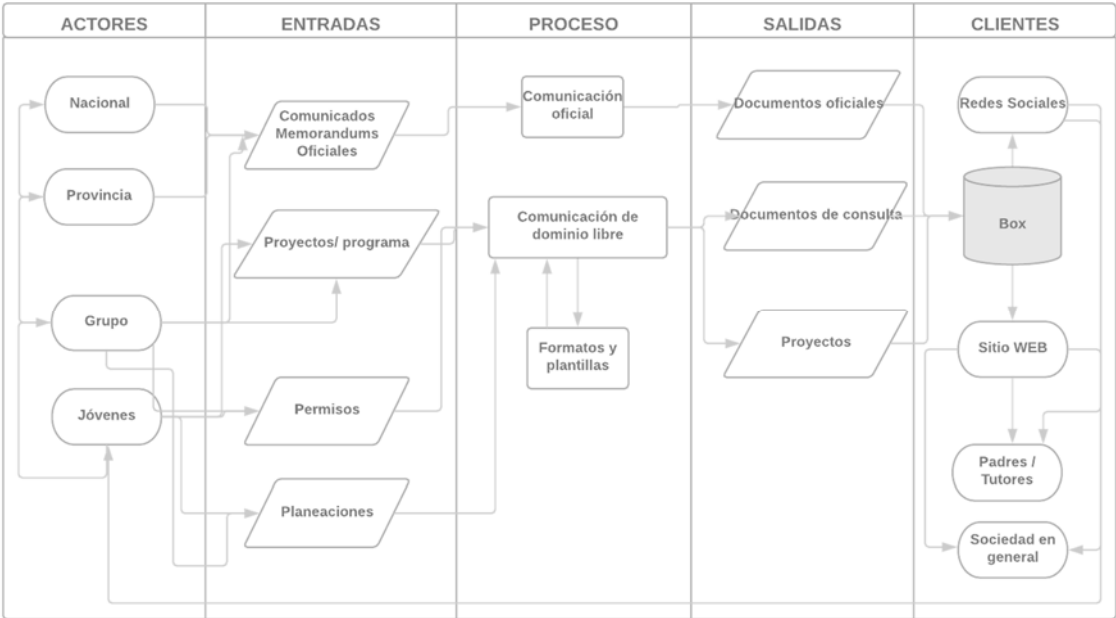
La figura 6 esquematiza la manera en que se desarrollan los actores de comunicación dentro de toda la ASMAC tanto institucionales como la membresía. En la primera columna, los actores diferentes por nivel jerárquico, Nacional, Provincia, Grupo y los Jóvenes que son aquellos que generan

proyectos y el Ciclo de Programa, dando los inputs que deben ceñirse a los documentos generados por la institución en forma de “Planeaciones, permisos y programas” y acorde a lo dispuesto a los comunicados, reglamentos y documentos oficiales de la asociación, procesando esa información en formatos y plantillas que deberán estar disponibles en un repositorio oficial que es BOX.

A partir de aquí se difunden según su pertinencia a través de redes sociales y el sitio web oficial, alimentando a los clientes que son los padres o tutores, y la sociedad en general, pues como se ha mencionado en repetidas ocasiones el trabajo de la ASMAC no tiene ninguna razón de existir si la comunicación hacia la sociedad sigue siendo limitada o inexistente.

A la vez, y como retroalimentación del proceso, toda esa información debe estar disponible para todos los actores internos, ya que según lo observado, los jóvenes que son la piedra angular del movimiento, rara vez conocen lo que en nacional se desarrolla, y debido a que el flujo de información en la asociación es actualmente ineficiente, los scouters y dirigentes a nivel grupo tampoco tienen acceso a la documentación oficial creando huecos de información que dan acceso a trabajar con base en rumores y efectos pasillo, que dificultan el desarrollo de la membresía a todos los niveles, y midiendo el impacto a nivel nacional, se tergiversa la información al grado que los grupos del norte del país reciben una información totalmente diferente a la que manejan los grupos del centro o del sur, creando la falta de estándares en patrones de seguimiento. Si todos tienen acceso a la información idéntica al mismo tiempo, se evitarán todas esas malas prácticas y se cerrara la puerta a los rumores y radio pasillo institucionales.

Figura 6. Diagrama del proceso de comunicación organizacional en la dimensión institucional de la ASMAC.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Los Padres de Familia

Uno de los sectores desatendidos no solo en la comunicación de la organización sino en la mayor parte de las actividades de la ASMAC son los padres de familia. En la sección 9 del Artículo 17 del Reglamento (ASMAC, 2008) solo se menciona que:

Los padres de niños y/o jóvenes que cuenten con registro vigente en la Asociación, podrán registrarse como tales.

Los padres de familia registrados en la Asociación podrán:

- *Utilizar el uniforme scout, si así lo desean.*
- *Asistir a actividades de grupo, provincia o nacional a las que expresamente sean invitados.*

Sí un padre de familia, registrado como tal en la Asociación, decide convertirse en scouter o dirigente, una vez que el consejo del nivel correspondiente apruebe el conferimiento de un cargo, asumirá entonces todas las responsabilidades que esto conlleva.

Es el único apartado en el que se menciona de manera expresa algún tipo de interacción del padre de familia y el grupo; las demás menciones solo hacen referencia a permisos de los jóvenes.

Los padres de familia deben dejar de ser solamente los aportadores económicos del movimiento y tomar un papel más activo dentro de la ASMAC, si tienen o no “registro pagado” poco importa, lo importante es que el padre de familia conozca desde el momento en que entra su hijo a un grupo, quién es la persona que se está haciendo cargo de él, su instrucción, sus intereses y aptitudes, y cómo poder estar en contacto con él en todo momento. Además de conocer no solo que debe comprar un uniforme y pagar una inscripción, sino en qué áreas se desarrollará su hijo – en caso de los más pequeños- y los proyectos en los que está involucrado el joven de comunidad y clan. Tener a unos padres de familia bien informados genera en primer punto confianza, habla de un liderazgo bien representado en el

grupo, del Trabajo en equipo, y de la eliminación de rumores dentro de la comunicación del grupo.

Para lograr esto se proponen las siguientes herramientas:

1. **Plataforma concentradora.** Una cuenta para el padre de familia dentro de la plataforma concentradora, en la que el padre pueda observar el progreso generado por su hijo o tutorado, conozca quiénes son sus Scouters, los miembros del equipo (seisena, patrulla, etc.,) en el que se desarrolla y sus asesores externos (si es que existen).
2. **Redes sociales.** Llevar a un paso formal los grupos de papás en las redes sociales como Facebook y WhatsApp que estén coordinados por alguien del comité del grupo, se eviten los rumores y chismes.

4.2.4 La Comunidad

La otra dimensión “olvidada” en el modelo esculta es la relación existente entre la comunidad y el grupo. Generalmente la gente ve a los integrantes del grupo reunirse sábado a sábado en el local del grupo, pero pocas veces sabe exactamente cuáles son los objetivos de los chicos que se juntan frente a su casa cada sábado.

Para evitar esto es necesario que los tres niveles de la ASMAC mejoren sus relaciones con la comunidad en general; es cierto que se tienen eventos ideados para convivir con la comunidad, el más famoso es “La flor de lis más grande del mundo” realizada en los últimos meses de cada año, pero es una muestra mínima del trabajo que se realiza en un grupo durante 52 semanas y la penetración del movimiento sigue siendo ínfima en zonas que no son urbanas.

Las herramientas propuestas para comunicar con la sociedad son:

- **La plataforma concentradora.** Como portal web es la forma más simple de comunicar con los miembros de la comunidad.
- **Los vinculadores de proyectos.** Anteriormente mencionados, estos agentes son quienes se encarguen de entrar en contacto con los diferentes actores de la sociedad, los centros sociales, las iglesias, las empresas, entre otros, respetando la premisa de permanecer neutros en cuestiones políticas, haciendo respetar las ideas de los jóvenes y colocándolas en los primeros planos del desarrollo comunitario.
- **Las redes sociales.** Sin olvidar que en la comunidad las redes no deben sustituir el trato persona a persona sí pueden ser utilizadas para dar seguimiento a las acciones realizadas por los miembros del grupo hacia la comunidad.

4.3 La Plataforma Concentradora

La Plataforma Concentradora como hemos visto es el “Core” de todo el sistema de comunicación. Se propone un sistema basado en Web hospedado en un servidor que tenga al menos las siguientes características.

1. Hardware
 - a. Servidor VPS con:
 - i. 8 Gb de memoria RAM dedicada
 - ii. 2 núcleos al menos disponibles
 - iii. 200 Gb de espacio
 - iv. Conexión de alta velocidad a 100 MBPS
2. Software
 - a. Apache web server
 - b. Open meetings configurado y listo para usar
 - c. MySQL server
 - d. PHP
 - e. Java
 - f. Moodle
 - g. Wordpress

4.3.1 Moodle

Moodle es un software enfocado a proveer un sistema integrado, robusto, único y seguro para crear ambientes de aprendizaje personalizados. (Moodle.org, 2018) Como entidad de *Educación no Formal* que es la ASMAC es necesario que cuente con un sistema de este tipo. MOODLE provee a las organizaciones una herramienta que:

1. Mantiene organizados a los usuarios
2. Les brinda ambientes funcionales
3. Permiten la realización de trabajos colaborativos
4. Empoderan a los usuarios fomentando liderazgos
5. Mantiene registros específicos que proporcionan datos para evitar conflictos durante el desarrollo de un proyecto

6. Proporciona las funcionalidades necesarias para dar seguimiento a los avances de los participantes del Programa de Jóvenes tanto individual como en los equipos que participe
7. Permite compartir información con otras plataformas de código abierto.

En general, el uso de Moodle es para permitir el flujo de información entre las personas de los diferentes niveles de la ASMAC, excluyendo en cierta forma a la comunidad en general, para la cual se precisa de la herramienta tratada en el siguiente apartado.

4.3.2 Wordpress

Wordpress es un Administrador de Contenidos (Content Manager System) creado para proporcionar una manera simple de generación y administración del contenido en un sitio web. (Wordpress.org, 2018)

A diferencia de Moodle, Wordpress es una herramienta de uso general que igualmente le permitirá a la ASMAC:

1. Mantener informada a la membresía de las últimas resoluciones y noticias
2. Presentar de forma simple y atractiva las bondades que le ofrece a la comunidad el ser miembro de la ASMAC
3. Compartir con los miembros de la comunidad los avances de los proyectos generados en la comunidad
4. Conectar con la “Incubadora de proyectos” y el “Laboratorio de ideas”

4.4 El Factor Humano

Como todo sistema, el sistema de comunicación requiere de personal para su correcta operación, y debe ser una entidad transversal en la empresa que tenga contacto con todas las áreas desde las áreas de producción, hasta marketing, pues debe estar al tanto de todas las actividades que se realizan en la institución.

En este modelo todo gira alrededor de la “Plataforma Concentradora”; dicha plataforma necesita de diferentes “Áreas Funcionales” y por supuesto personas que realicen las actividades necesarias para que dicha plataforma funcione.

4.4.1 Áreas que conformarán el departamento encargado de la Plataforma Concentradora

- **La coordinación tecnológica de plataforma.** La plataforma, como ya se dijo, es el medio a través del cual se harán llegar los contenidos al usuario. En este modelo se asume que la plataforma será operada a través de internet, es decir, la plataforma será un híbrido entre un *Content Manager System (Wordpress)* y un *Learning Management System (Moodle)* el cual requiere de las siguientes áreas:
 - o **Plataforma.** La plataforma puede ser propia o de terceros, un ejemplo de plataforma es la instalación de Moodle en un servidor propio, ello

requiere de supervisión y mantenimiento continuo por parte de un especialista en sistemas web e informáticos. Una plataforma de terceros es Blackboard, esta plataforma es alojada en servidores de Blackboard, y no es modificable por los usuarios, ofrece la ventaja de no requerir personal especializado para su instalación y mantenimiento, lo que para algunos clientes es un beneficio.

- **Soporte.** Siempre que exista interacción con usuarios se requerirá de la intervención de una persona que ayude a conseguir los objetivos de la plataforma, un equipo de soporte tiene por objeto ayudar al usuario a solucionar todos sus problemas, desde contraseñas olvidadas hasta fallos no detectados de la plataforma.

4.4.2 El equipo de desarrollo de objetos de aprendizaje y comunicación.

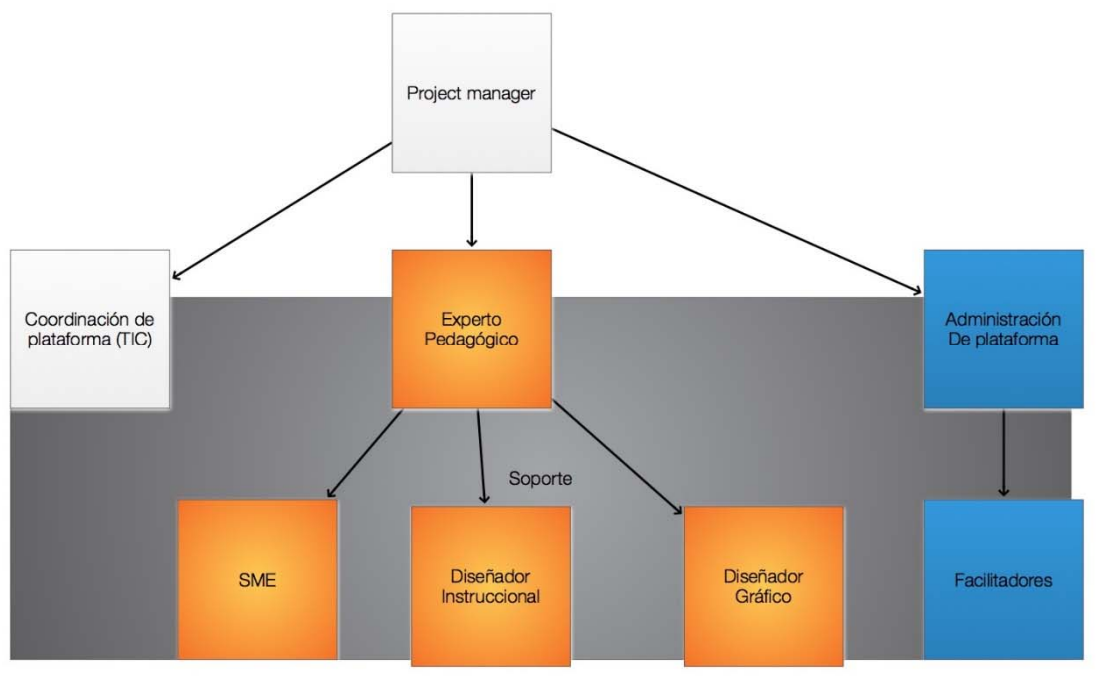
- **Subject Manager Expert.** Experto en el tema. El SME es un especialista, aquel que conoce a profundidad los temas que se muestran en la plataforma, generalmente los SME los formadores entrenados por el equipo nacional, que transmiten su expertise en cada proceso de formación presencial, o profesionales de las áreas que se pretenden reforzar, no suelen ser expertos en comunicación.
- **Experto pedagógico.** El experto pedagógico es aquel que traduce los conocimientos del SME a lenguaje para su transmisión a través de medios electrónicos. También tiene a su cargo el diseño de los instrumentos de indagación e investigación que sean necesarios para mantener alimentada la plataforma.
- **Diseñador Instruccional.** El Diseñador instruccional recibe el trabajo del Experto Pedagógico y lo transforma en *Objetos de Aprendizaje*. Estos objetos generalmente se realizan en alguna herramienta de autoría, tales como Captivate, Articulate, o en los modelos que presentan cada plataforma particular. También pueden ser diseñados en lo que se conoce como “Paquete SCORM”¹⁴.

¹⁴ Un paquete SCORM es un objeto de aprendizaje diseñado para funcionar en cualquier plataforma LMS, se puede leer una definición en: <http://www.e-abclearning.com/queesscorm>

- **Diseño gráfico.** El equipo de diseño gráfico en conjunto con el equipo de diseño instruccional generan la propuesta visual de los objetos de aprendizaje.
- **Experto de marketing.** Junto al equipo que realiza las indagaciones y los materiales debe existir un experto de marketing que haga llegar los productos realizados a los objetivos o *targets* necesarios, es decir, de nada sirve realizar gran cantidad de materiales si no llegan a los beneficiarios planificados en el proceso.
- **La coordinación de gestión de la plataforma.**
 - **Administrador de plataforma.** Es el administrador de los “Recursos Humanos” dentro de la Plataforma Concentradora es quien gestiona los roles, los comunicados, repositorios, grupos, etc., etc., sin estar presente en la programación de los objetos ni de la Plataforma Concentradora.
 - **Facilitadores /tutores.** Encargados de llevar la información a cada grupo y a cada miembro del mismo, conocen el funcionamiento de la Plataforma y capacitan en su uso a toda la membresía, desde los participantes de la comunidad no esculta, hasta los integrantes del Consejo Nacional.
 - **Project Manager.** El PM es aquel que coordina los esfuerzos de todos los involucrados en el proceso y reporta a la jefatura nacional.

En la figura 7 se muestra el organigrama del departamento que debiera estar encargado del área de comunicación organizacional de la ASMAC.

Figura 7. Organigrama del departamento de comunicación organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Perfiles adecuados para las funciones a desarrollar.

En este tema se debe hacer notar que, por la naturaleza interdisciplinaria de las funciones a realizar, no existe un solo profesional que pueda cubrir todas las necesidades del puesto, lo que enriquece el trabajo al reclutador que deberá ser capaz de reconocer las habilidades específicas de sus aspirantes para hacer una buena elección.

Project manager.

Para el Project manager se requiere a nivel académico las siguientes características:

- Formación Universitaria en administración/administración educativa, deseable posgrado en administración de proyectos
- Deseable certificación como Project Manager
- Conocimiento de metodologías de desarrollo de software (Agile – Scrum)
- Conocimiento de técnicas ITIL

- Experiencia mayor a dos años en puesto similar

El Puesto requiere de tiempo completo.

Coordinador de Plataforma.

- Formación universitaria en Ciencias informáticas o afín, deseable maestría en modelos educativos
- Deseable certificación en manejo de plataformas de administración del conocimiento
- Experiencia en trato al cliente
- Trato con proveedores externos

El puesto requiere de tiempo completo.

Soporte.

Los integrantes del equipo de soporte trabajan con todas las áreas de tecnología, pedagógicas y de administración de plataforma, por simpleza de este trabajo solo se menciona el perfil del ejecutivo de atención y soporte:

- Formación universitaria trunca o desarrollándose, en áreas que van desde la ingeniería en sistemas, la pedagogía, la administración educativa, entre otras.
- Facilidad de palabra
- Tolerancia a la frustración
- Paciencia

Puesto permanente, durante todo el tiempo que la oferta exista.

Experto Pedagógico

El experto pedagógico diseñará los objetivos curriculares del o los cursos que conformen la oferta pedagógica, puede ser o no empleado permanente, generalmente es un consultor externo que da el apoyo a la empresa, y como consultor provee sus servicios siempre que le sean requeridos.

- Formación: Universitaria, con un posgrado en ciencias de la educación
- Certificaciones deseables: Project manager, Secretaría del trabajo

Su trabajo es durante el tiempo en que se diseña el curso y da asesoría cada vez que el proyecto así lo requiera.

Subject Manager Expert

El SME es el experto en el tema, y al igual que el experto pedagógico, es un recurso que da sus servicios como consultor, generalmente son catedráticos de gran prestigio en diferentes universidades y colaboran con la organización en el desarrollo de nuevos proyectos. Su formación es universitaria con posgrados y las certificaciones requeridas son según las necesidades del proyecto a desarrollar.

Diseñador Instruccional

Los diseñadores instruccionales son expertos en transformar la información existente en un curso presencial, en información útil para el elearning; generalmente son egresados de las carreras de Pedagogía, Psicología de la educación, o Comunicaciones. Las certificaciones deseables son en manejo en herramientas de autoría y en uso de plataforma.

Diseñador gráfico

El diseñador gráfico genera la imagen visual de todo el proyecto, colabora con el administrador de plataforma y con el experto pedagógico, así como con los diseñadores instruccionales; son egresados de Diseño Gráfico, y las certificaciones deseables son en manejo de herramientas visuales, tales como las suites Adobe, y el manejo de algunos protocolos para internet. Pueden ser externos o consultores externos, y su participación es durante el desarrollo del producto.

Experto en Marketing

El experto en marketing es aquel que tiene por misión llevar la imagen de la ASMAC hacia la comunidad, por el tamaño de la empresa debe cubrir los siguientes rasgos:

- Licenciatura en Marketing con especialidad en manejo de Organizaciones no gubernamentales
- Experto en trabajo con la comunidad
- Facilidad para realizar campañas a nivel nacional

Este es un puesto de carácter permanente.

Administrador de plataforma.

El administrador de plataforma inicia sus labores cuando el desarrollo de la misma está concluido, su trabajo es el de gestionar la participación de todos los

involucrados, como facilitadores y alumnos. La formación ideal es la del Administrador Educativo, y debe ser un empleado permanente.

Facilitadores/Tutores.

Los facilitadores, por la naturaleza de sus actividades, deben ser reclutados según el perfil de la actividad a desarrollar; formación universitaria (de preferencia) con facilidad de palabra y de socializar vía internet.

4.5 Los Productos a obtener

Una vez llegados hasta aquí es necesario enumerar los productos que se esperan obtener emanados de este trabajo, los cuales son:

- **La Plataforma Concentradora.** Es el *corazón* del sistema de comunicación, desde aquí se ligará todo el flujo de comunicación formal de la ASMAC con lo cual se reducirán los flujos de comunicación informal, los “radio pasillos” y las incertidumbres, pues al tener un sistema que de manera fácil y puntual permita la consulta de la información se evitará las especulaciones de la membresía.
- **La vinculación de la ASMAC con la Sociedad.** El principal obstáculo que enfrenta la ASMAC en estos momentos no es ni las revoluciones tecnológicas, ni la crisis de valores ni otro tipo de posibles causas, sino el simple desconocimiento social de las actividades llevadas a cabo por la ASMAC, en momentos en que es de vital importancia mantener claros los objetivos, los alcances y las personas encargadas de trabajar con los jóvenes que son hijos de alguien y que ese padre de familia tiene todo el derecho de saber con quién, cuándo, cómo y por qué están sus hijos con esas personas, además que se pueden establecer ligas de colaboración entre padres y Scouters ya que tienen un objetivo común que es el Crecimiento de sus hijos en todos los campos de la vida.
- **Jóvenes formados de manera integral.** Sí los jóvenes observan que la ASMAC desde su sede central está organizada de manera articulada, con un sistema de comunicación articulado y eficiente, ellos se sentirán con la confianza de generar sus propios canales de comunicación, y si además la ASMAC les brinda ese canal y/o el soporte adecuado para adaptarse a las

plataformas que ellos ocupan, tales como las redes sociales y los medios móviles, terminarán por contagiar a otros jóvenes y aumentará de manera significativa la membresía activa de la ASMAC.

- **Adultos informados.** Sí los adultos conocen desde su ingreso los requisitos para estar ahí, y las líneas de conducta, se tendrá un proceso de depuración y mejora de Scouters transparente y útil, pues se hará presente el apoyo entre pares y de inmediato comenzará el desarrollo del adulto en su sección, grupo, provincia y sobre todo, su vinculación como agente de inspiración y apoyo a sus jóvenes que le brindan su confianza semana a semana.
- **Reducción de Lobbies y Camarillas.** Un problema que acarrea toda organización en la que participen adultos es la formación de camarillas, que buscan algún poder y que pueden cargar con informaciones poco claras hacia uno u otro grupo dentro de la asociación. Sí la información fluye de manera directa, rápida y eficiente, la formación de camarillas puede ser detectada y erradicada a tiempo, pues se debe entender que una asociación como la ASMAC no está motivada por egos y beneficios particulares, y que en último de los casos los únicos beneficiarios deben ser los jóvenes a través de la correcta aplicación del *Programa de Jóvenes*.

4.6 Matriz de Marco Lógico del proyecto

La Matriz de Marco Lógico es un resumen de todas las acciones a realizar en un determinado proyecto, marcando los objetivos de cada etapa, los indicadores a obtener, como se verifican y las incertidumbres o supuestos que puedan preverse, se lee de abajo hacia arriba y de derecha a izquierda y nos ofrece una ojeada rápida de cómo se desarrollará el proyecto en su proceso de planeación, implementación, desarrollo, verificación y control.

| | Resumen narrativo de objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|-----------|---|--|---|---|
| Fin | Permitir el libre flujo de información entre beneficiarios, facilitadores y administradores del programa para jóvenes. A través de un sistema de información abierto que invite al público en general a integrarse a una organización de prestigio mundial, que le ofrece un desarrollo integral a los jóvenes y como adulto le ofrece la posibilidad de transmitir conocimientos a los jóvenes y sus pares para dejar un mundo mejor de cómo lo encontró | Disminución de la brecha existente entre el adulto y el joven, acercándose en la conformación de las actividades que realizará, aumentando su participación en actividades de impacto social y sobre todo provocando que ese joven se quede y traiga a más jóvenes a su comunidad esculta. | Estadísticas oficiales Reconocimientos de participación social, por parte de las instituciones con las que se colabore | Al mejorar y transparentar los flujos de información se evita la formación de camarillas y bandos de "poder", permitiendo que todos participen en las decisiones referentes a la forma de aplicar el programa educativo de la ASMAC, y de esa forma cumplir con las 7 estrategias de prioridad planteadas para afrontar los retos presentados al movimiento para este siglo XXI. |
| Propósito | Generar una serie de dispositivos innovadores que transparenten y eleven la eficacia del flujo de información dentro de la ASMAC, permitiendo un contacto directo entre el voluntariado y los beneficiarios del movimiento, disminuyendo los conflictos entre el voluntariado y aumentando los niveles de captación, pero sobre todo, los niveles de retención de jóvenes dentro del movimiento. | Aumento en la membresía, mejora en los niveles de retención y en el de aceptación y acogimiento de los materiales. | Indicadores de membresía Retención de jóvenes Aumento en el número de IDO's entregadas | El asistir a procesos de formación donde se hacen muestras "demostrativas" de los materiales que deberán existir en algún momento crean sensaciones de incertidumbre las cuales se transmiten a los jóvenes en el momento de decir "Los materiales existen, pero no están disponibles" Razón por la que se propone que los materiales se generen de manera dinámica, y con base en las necesidades y particularidades de cada scouter, sin la necesidad imperiosa de ser revisada por entes de orden superior. |

| | Resumen narrativo de objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|-------------|---|--|--|---|
| Resultados | Reformulación del sistema de formación de la ASMAC, con base en las necesidades de la comunidad, conservando rasgos generales y propios del escultismo | Voluntarios comprometidos con los jóvenes con los que comparte su tiempo, sean o no de su grupo. | Elevar los índices de cooperación entre grupos, derribando las barreras del sectorismo, y aumentando el número de miembros de la sección | El sistema de capacitación actual no es eficiente, no es de libre acceso y los criterios de formación varían diametralmente entre provincias, además es un proceso revisado por una sola persona acorde a sus necesidades particulares. |
| | El "Laboratorio de ideas" como incubadora de proyectos y guía de formación | El aumento inmediato de proyectos, cumpliendo los requisitos de impacto social. | Los productos que desarrollen las comunidades y clanes, en forma de portafolio de evidencias para los scouters. | Los scouters están dispuestos a compartir sus experiencias profesionales y escultas con los jóvenes, por desgracia hoy día no existen los medios para que interactúen de manera libre |
| | Adultos y jóvenes motivados por el uso de materiales amables | Mayor uso de los materiales generados por la asociación. | Aumento en el índice de entregas de Insignias de Desarrollo Óptimo | Sí el adulto no comprende el uso y ventajas de los materiales estándar, recurrirá a los métodos que conocía en la época que él fue joven, o peor aún a los materiales que le puedan proporcionar en internet pertenecientes a otras asociaciones o a otras épocas |
| Resultados | Integrar al adulto en una "Red de scouters" | La existencia de sitios virtuales de intercambio de información útil en todos los niveles, grupo, provincia y nacional, interconectados y con intervenciones activas de los miembros, no solo de los administradores | Número de entradas y mejora en las evidencias de grupo, (Ciclo de programa, planeación anual, esquema de progresiones) | Al no existir un medio confiable para la obtención de la información necesaria los scouters recurren a lo existente, donde se encuentra gente que no participa dentro del movimiento y desconoce el esquema del programa para jóvenes. |
| Actividades | Enaltecer la idea del adulto estimulante, a través de la interacción con los jóvenes dentro de los laboratorios de ideas, transmitiendo los resultados de los mismos de manera inmediata (o en el menor tiempo posible) por medio de wikis, blogs, o redes sociales | Recursos Materiales Financieros Humanos | Costes En pesos Mexicanos MXN a detallar en cuanto se definan los recursos a ocupar en el proyecto | En la actualidad los procesos de formación de los adultos y del desarrollo de los jóvenes se trabajan por separado y haciendo diferencias, lo que conlleva a que los jóvenes tengan ideas dispares acerca del desarrollo de los programas, |
| | Incorporar una batería psicológica y un directorio profesional para generar perfiles mínimos, creando, además una base de datos para la formación y capacitación del voluntariado | | | El voluntariado no recibe la capacitación adecuada, no por falta de esfuerzo por parte de la asociación, recordando que si bien es voluntariado, se debe promover el compromiso y sobre todo el descubrir los mejores rasgos de cada persona dentro del movimiento. |

| | Resumen narrativo de objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|---|--------------------|-------------------------------|---|
| | Implementar la documentación de procesos (Planeación, organización, dirección y control) en el desarrollo de dispositivos innovadores | | | Dar énfasis al desarrollo organizacional aún y cuando se trate de un proceso educativo no formal, recordando que una de las bases del escultismo es la de "Formar para la vida" |
| | Buscar la interacción entre jóvenes beneficiarios y adultos (dentro o fuera del movimiento) para la creación de laboratorios de ideas | | | La comunidad esculta está dispuesta a participar y romper paradigmas, encontrando la posibilidad de generar dispositivos innovadores acorde a nuestros tiempos. |
| | Realizar diagnóstico de la zona a estudiar | | | La comunidad está dispuesta a colaborar, desde el nivel nacional, al nivel grupo, existen algunos puntos de resistencia, pero son salvables |

CONCLUSIONES

Lo más destacable de este ejercicio fue el haber conseguido que tanto la Asociación de Scouts de México A.C., como la comunidad académica de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional se conocieran entre sí¹⁵, y que se interesaran en las actividades que desarrollan cada una. Se dejó abierto el portal para que más alumnos de esta institución puedan participar en los programas de prácticas profesionales que ofrece la ASMAC.

Fue un trabajo que tomó alrededor de un año completo. Nos permitió conocer la estructura de una organización de alcance nacional con poco más de 35,000 miembros, la cual a su vez está conectada a una organización mundial y que todos siguen una estructura similar, adaptada a las diferentes regiones.

Las organizaciones e instituciones que ofrecen programas de educación no formal no solamente en México sino en el mundo entero cumplen una labor de suma importancia para la sociedad, la de formar en los diferentes valores en que se especializan. Generalmente son organizaciones no gubernamentales que no siguen un programa regulado por algún gobierno y quizá esa sea la razón por la que no se les toma en serio dentro de la academia. En varias ocasiones dentro de la universidad, al hablarles de este ejercicio se le trataba con poca importancia o con la esperanza de ver que llegáramos con las cajas de galletas, más pudimos cambiar la visión de nuestros profesores y académicos que se involucraron en el proyecto.

Hablando propiamente del sistema de comunicación de la ASMAC cabe mencionar que sí bien funciona, se ha quedado rebasado por el tiempo, es muy conservador y mantiene elementos del siglo XX o de cuando se fundó, y esto causa problemas a los que les cuesta trabajo reaccionar, por ejemplo, los beneficiarios del Programa de Jóvenes son personas de menos de 21 años que son expertos en el uso de redes sociales y “gadgets” mientras que algunos de sus dirigentes son personas que superan los 50 años y siguen pensando en que la máquina de escribir

¹⁵ Recordemos que este proyecto fue presentado durante el Coloquio de la Licenciatura en junio de 2014

es la herramienta más adecuada para generar cartas, ello causa un desfase generacional que provoca cuellos de botella en los flujos de información.

Los flujos de información en cualquier organización son vitales, y lo ideal es que estén considerados todos los elementos de la sociedad, si una organización no toma en cuenta su entorno está destinada al fracaso a corto o a mediano plazo. La propuesta que presentamos en este documento permite a la ASMAC involucrar a todos los elementos de su entorno, manteniendo su esencia que es la de ser un “Movimiento de jóvenes para jóvenes” pero que le abre la puerta a los adultos, o a la sociedad en general; es muy poco agradable observar que los jóvenes desarrollan muchos proyectos interesantes y que podrían ser de suma utilidad en diferentes partes de la república o quizá del mundo, pero que debido a que no hay una red eficiente de germinación de proyectos se pierden, cuando tanto la iniciativa privada o quizá el gobierno estarían ávidos de tener esos proyectos para hacerlos sustentables y funcionales.

Este modelo que presentamos esperamos que ayude a la organización a mejorar sus flujos organizacionales y sus procesos, pues al mejorar la comunicación de cualquier organización, se reducen las áreas de oportunidad y se evitan todas (o la mayoría) de las comunicaciones informales negativas.

Es difícil evitar los conflictos generacionales, pero si los mayores se colocan en la disposición de entender que sus jóvenes les pueden enseñar nuevas cosas y que las herramientas digitales de aprendizaje les van a ayudar a mejorar la experiencia que tengan en su estancia dentro de la ASMAC y que no solo será algo para “entretenerse” los fines de semana. Será muy positivo para el movimiento, y si se logra con este modelo que la base de conocimiento genere las comunidades de aprendizaje propuestas, además será un beneficio que trascienda al tiempo. Generalmente asociamos a los scouts con el hito de la pertenencia a un grupo, y en realidad es así y existen modelos en que se enlazan scouts de todas partes del

mundo de manera semi organizada como en los “Jamboree¹⁶ on the air” o el “Jamboree over the internet” pero perduran un día o dos y se acaba la magia, lo interesante de este modelo que presentamos es que perdure y se generen raíces fuertes para el trabajo y la colaboración a nivel nacional entre pares y de manera transversal.

Para cerrar, me gustaría mencionar que la experiencia que viví junto a Marisela Galván quien en su carácter “civil” y yo un “Scouter en semi retiro” fue muy enriquecedora y nos permitió un crecimiento personal y profesional muy interesante y que le permitió ver a Marisela los “qué” y los “cómo” de una asociación y a mi persona le permitió ver que no todo mundo sabe lo que realiza la asociación y que como en toda organización, la comunicación es la base del éxito.

Como administrador educativos me llevo la experiencia de conocer a fondo una organización de educación no formal con mucho prestigio y ampliar el campo de acción de los administradores educativos, mostrar que no solo tenemos el campo dentro de una escuela tradicional en el área de control escolar, y que somos muy importantes en todos los campos laborales, corporativos, académicos, ONG's, entre otros.

¹⁶ Jamboree. El jamboree es una reunión internacional scout que se realiza entre varias asociaciones, el jamboree en internet es a través de chats, y anteriormente era a través de radioaficionados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Llacuna, J. (2005). *NTP 685: La comunicación en las organizaciones*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Madrid.
- Leme, M. T. (02 de agosto de 2018). <http://www.anpad.org.br/bar> . Fonte: ANPAD: 132.248.9.34/hevila/BARBrazilianadministrationreview/2009/vol6/no1/1.pdf
- Lewis, D. (1996). The Organizational culture saga - from OD to TQM: a critical review of the literature. *Leadership & Organization Development Journal* , 12+.
- Conseil de l'Europe. (03 de octubre de 2018). *Fonds European pour la Jeunesse*. Fonte: Définitions: <https://www.coe.int/fr/web/european-youth-foundation/definitions>
- Cros, F. (2005). Les dispositifs innovants, leurs effets sur la réussite des élèves et les politiques d'innovation. Em C. Thélot, *Quel est l'impact des politiques éducatives? Les apports de la recherche* (pp. 153 - 180). Paris Fr.
- Cros, F. (2005). Innovation technique et innovation en formation: convergences et divergences. Em CEDEFAP, *Pratiques innovantes en formation et enjeux pour la professionnalisation des acteurs* (pp. 20-34). Bruxelles Belgique.
- Álvarez Gayou, J. L. (2003). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* México: Paidós.
- Adler, R. B. (2005). *Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México, D.F., México: McGraw-Hill interamericana.
- ASMAC. (2002). *Hagamos un plan de grupo*. México , D.F., México: ASMAC.
- ASMAC. (2008). *Reglamento*. CDMX: ASMAC.
- ASMAC. (2008). *Reglamento/Estatutos*. México, DF, México: ASMAC.
- ASMAC. (2014). *Estatutos*. CDMX: ASMAC.
- ASMAC. (2018). *Política Nacional de Programa de Jóvenes*. CDMX: ASMAC.
- ASMAC. (17 de julio de 2018). *Scouts México*. Fonte: Nosotros: www.scouts.org.mx
- Bouillon, J. L. (2007). *De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles"*. Bordeaux: Communication et organisation .
- Estrada, M. (2015). Afiliación Juvenil y desafiliación institucional. *Revista mexicana de investigación educativa*, 431-453.
- Favaro, D. (2009). *Comunicación Organizacional. Planeación de la comunicación en grupos y organizaciones*. BsAs, Argentina: Creas.
- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. *Novos Olhares*, 32- 32.
- McLoughlin, C. (2011). Pedagogy 2.0: Critical Challenges and Responses to Web 2.0 and Social Software in Tertiary Teaching. Em *Web 2.0 based e-learning* (pp. 43 - 69). Hershey, PA: Information Science Reference.
- Münch, L. (2012). *Administración de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

- Marc, E. (2000). *L'approche systématique des organizations* . Communication et langages.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos de investigación*. México.
- Miklos, T. (2001). *Planeación prospectiva y estratégica. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.
- Moodle.org. (12 de 08 de 2018). *Moodle.org*. Fonte: https://docs.moodle.org/all/es/Acerca_de_Moodle
- Morales, M. (2009). *Educación no formal. aportes para la elaboración de políticas públicas*. NY: UNESCO.
- Mora, M. (10 de noviembre de 2018). *Niveles socioeconómicos en México*. Fonte: Rankia: <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3095882-niveles-socioeconomicos-mexico>
- Pacheco, R. (Junio de 2005). Competencias Clave para la Comunicación Organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI(090)*, 70-75.
- Rabello, G. (Agosto 2010). Educação nao-formal: Qual a sua importância? *Revista Brasileira de Zoociencias*, 22 - 28.
- Salmon, G. (2002). *E-tivities: The key to active online learning*. London: Taylor & Francis.
- Sirvent, M. T. (2006). Revisión del concepto de educación no formal. *Cuadernos de Cátedra de Educación No Formal*.
- Tapia, E. (2016). *Metodología Cualitativa y Cuantitativa*. CDMX: UNAM.
- Wordpress.org. (12 de agosto de 2018). *Wordpress*. Fonte: <https://es-mx.wordpress.org/download/>
- Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail. *Communication et organisation*, (p. 9). Bordeaux.

ANEXOS

ANEXO I. Guion de entrevista semiestructurada a Jefe Scout Nacional, Comisionados y Jefes de Provincia

Buenos días mi nombre es _____, es un placer para nosotros como equipo de trabajo el que nos hayan permitido entrar a su (grupo, oficina, asociación) scout para la realización de este ejercicio de evaluación y diagnóstico, que ayudara a obtener indicadores para mejorar la manera en que los scouters implementan el programa para jóvenes. Cabe mencionar que la información aquí vertida solo se usará para fines del proyecto.

Problemática social

1. ¿Cuáles son los rasgos principales que pueden definir a la comunidad que atiende la asociación de scouts de México?
2. ¿Cómo está conformada la comunidad scout?
3. ¿Qué diferencias existen entre la población, en lo social y en lo económico?
4. ¿Qué problemáticas sociales impiden el éxito de los jóvenes que participan en estos grupos?
5. ¿Qué apoyos reciben los grupos?

Diversidad

- a. ¿Se atiende a las diversidades?
- b. ¿qué actividades se han propuesto para atender a las diferentes diversidades?
- c. ¿Son suficientes esos esfuerzos?
- d. ¿Se han dado conflictos por el manejo de las diversidades?
 - i. Sexuales
 - ii. Religiosas
 - iii. Capacidades motrices diferentes
 - iv. Alguna otra
- e. ¿Cómo se han resuelto?

- f. ¿En las capacitaciones y actualizaciones (Cursos de inducción, iniciación, Insignia de madera, Seminarios de actualización de programa) que obtiene un scouter, ¿se tratan estos temas?
- g. Existe algún protocolo para trabajar con chicos con trastornos como hiperactividad, Trastorno de déficit de atención, bipolaridad, entre otros, ¿sí? ¿no? ¿por qué?
- h. Los diferentes consejos de grupo tienen alguna forma que les permita detectar actitudes de predación sexual.

Problemática educativa

- 1. ¿Cuáles son los aspectos que más te agradan de los grupos (asociación, comisión, de la zona) a tu cargo?
- 2. Dentro de la (asociación, comisión, zona), ¿Cuál es por las características del entorno, el mejor grupo?
- 3. Y ¿Por los resultados de los jóvenes scouts?
- 4. ¿Qué tipo de capacitación reciben los scouters del grupo?
 - a. ¿Qué problemas acarrea este tipo de capacitaciones?
 - b. ¿Qué beneficios?
- 5. ¿Es suficiente la capacitación?
- 6. Aproximadamente, ¿Cuántos scouters existen en los grupos?
 - a. ¿Son suficientes?
 - b. ¿Se les pide alguna formación académica?
 - c. ¿Están preparados para tratar con población con capacidades diferentes?
 - d. ¿Cómo manejan la diversidad en los grupos?

Plan de grupo

- 7. ¿Qué tanta información tienen los scouters para la formación de sus planeaciones?
- 8. ¿Cómo manejan los grupos el plan de grupo?
- 9. ¿Qué tanto ha funcionado la aplicación del mismo?

10. ¿Son adecuados los cursos y seminarios para capacitar e informar a los scouters y dirigentes?
11. De existir problemas, ¿en qué parte de la cadena de mando se suscitan principalmente?

Deserción y eficiencia terminal

1. En tu opinión ¿Cómo observas los índices de deserción en sus grupos?
 - a. En jóvenes
 - b. En adultos
2. ¿Qué acciones se han llevado a cabo para disminuir los índices de deserción?
3. De tus grupos scouts, ¿Cuántos de ellos reciben la insignia de desarrollo óptimo?
4. ¿Son adecuados estos niveles?
5. ¿A qué se deben?

Características físicas, equipamiento y recursos didácticos

1. ¿Qué características identifican a los grupos de la zona?
2. ¿Cómo se agrupan?
3. ¿Qué los diferencia?
4. ¿Cómo definir el equipamiento con el que cuenta cada grupo?
5. ¿De qué forma se motiva a los scouters a mejorar sus recursos didácticos?

Planeación y evaluación

1. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la realización del Ciclo de programa?
 - a. ¿Qué seguimiento se le da al Ciclo de programa?
 - b. ¿Quién se encarga de darle seguimiento?
 - c. ¿Los scouters deberían tener alguna certificación?
 - d. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el ciclo de programa?

Método Scout

1. Define en máximo cinco palabras “Método scout”
2. En los grupos scouts en sus diferentes secciones:
 - a. ¿Promueven la Ley Scout? Sí, no, ¿Por qué?
 - b. ¿Qué nivel de implementación está el programa para jóvenes en los grupos?
 - c. ¿Conocen y aplican las siete estrategias?
 - d. ¿Conoce el scouter las siete estrategias?
 - e. ¿Qué tanto conocen el modelo basado en competencias?
 - f. Podrían dar una definición de competencia
 - g. ¿Cómo se financian las diferentes actividades de los grupos?

Ley Scout

1. ¿Cómo influye la ley scout dentro de la conformación del grupo?
2. ¿Cuál considera el artículo más importante de la ley scout?
3. ¿El scout es realmente “Amigo de todos”?
4. “Cumplir mis deberes para con dios y la patria”, ¿es un lema adecuado para el siglo XXI?
5. Por último en los grupos a tu cargo:

- A. En una escala de cero a diez, donde cero es muy malo y diez excelente, calificarías a los scouters con:
- B. ¿Qué modificarías del programa para jóvenes para una mejor implementación en los grupos?

Muchas gracias.

ANEXO II. Guion para grupo focal aplicado a consejos de grupo (Scouters)

Buenos días mi nombre es _____, es un placer para nosotros como equipo de trabajo, el que nos hayan abierto las puertas del HCG para la realización de este ejercicio de evaluación y diagnóstico, que ayudara a obtener indicadores para evaluar la manera en que se adopta el Programa para Jóvenes, cabe mencionar que la información aquí vertida solo se usara para fines del proyecto y en ningún caso para afectar a particulares o a participantes del ejercicio.

Problemática social.

1. ¿Cuáles son los rasgos principales que pueden definir a la comunidad que atiende la asociación de scouts de México?
2. ¿Cómo está conformada la comunidad scout?
3. ¿Qué diferencias existen entre la población, en lo social y en lo económico?
4. ¿Qué problemáticas sociales impiden el éxito de los jóvenes que participan en estos grupos?
5. ¿Qué apoyos reciben los grupos?
6. Se atiende a las diversidades, ¿sí?, ¿no?
 - a. ¿qué actividades se han propuesto para atender a las diferentes diversidades?
 - b. ¿Son suficientes esos esfuerzos?
 - c. ¿Se han dado conflictos por el manejo a las diversidades?
 - i. Sexuales
 - ii. Religiosas
 - iii. Capacidades motrices diferentes
 - iv. Alguna otra
 - d. ¿Cómo se han resuelto?
 - e. ¿En las capacitaciones y actualizaciones (Cursos de inducción, Iniciación, Insignia de madera, Seminarios de actualización de programa) que cursa un scouter, ¿se tratan estos temas?
 - i. ¿sí? ¿no? ¿Por qué?

- f. Existe algún protocolo para trabajar con chicos con trastornos como hiperactividad, trastorno de déficit de atención, bipolaridad, entre otros, ¿sí? ¿no? ¿por qué?
- g. Los diferentes consejos de grupo, tienen alguna forma que les permita detectar actitudes de predación sexual ¿sí? ¿cuáles? ¿no? ¿por qué?

Problemática educativa.

- 1. ¿Cuáles son los aspectos que más le agradan de los grupos en los que participan?
- 2. Dentro de la (asociación, comisión, zona), ¿Cuál es por las características del entorno, el mejor grupo?
- 3. Y ¿Por los resultados de los scouts?
- 4. ¿Qué tipo de capacitación reciben los scouters del grupo?
 - a. ¿Qué problemas acarrea este tipo de capacitaciones?
 - b. ¿Qué beneficios?
- 5. ¿Es suficiente la capacitación?
- 6. Aproximadamente, ¿Cuántos scouters existen en los grupos?
- 7. ¿Son suficientes?
- 8. ¿Se les pide alguna formación académica?
- 9. ¿Están preparados para tratar con población con capacidades diferentes?
- 10. ¿Cómo manejan la diversidad en los grupos?

Plan de grupo

- 1. ¿Qué tanta información tienen los scouters para la formación de sus planeaciones?
- 2. ¿Cómo manejan los grupos el plan de grupo?
- 3. ¿Qué tanto ha funcionado la aplicación del mismo?
- 4. ¿Son adecuados los cursos y seminarios para capacitar e informar a los scouters y dirigentes?

5. De existir problemas, ¿en qué parte de la cadena de mando se suscitan principalmente?

Deserción y eficiencia terminal

1. En su opinión ¿Cómo observan los índices de deserción en sus grupos?
 - a. En jóvenes
 - b. En adultos
2. ¿Qué acciones se han llevado a cabo para disminuir los índices de deserción?
3. De sus grupos scouts, ¿Cuántos de sus jóvenes reciben la insignia de desarrollo óptimo?
4. ¿Son adecuados estos niveles?
5. ¿A qué se deben?

Características físicas, equipamiento y recursos didácticos

1. ¿Qué características identifican a los grupos de la zona?
2. ¿Cómo se agrupan?
3. ¿Qué los diferencia?
4. ¿Cómo definir el equipamiento con el que cuenta cada grupo?
5. ¿De qué forma se motiva a los scouters a mejorar sus recursos didácticos?

Planeación y evaluación

1. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la realización del Ciclo de programa?
2. ¿Qué seguimiento se le da al Ciclo de programa?
3. ¿Quién se encarga de darle seguimiento?
4. ¿Los scouters deberían tener alguna certificación?
5. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el ciclo de programa?

Método Scout

1. Define en máximo cinco palabras “Método scout”
2. En los grupos scouts en sus diferentes secciones:
 - a. ¿Promueven la Ley Scout? Sí, no, ¿Por qué?
 - b. ¿Qué nivel de implementación está el programa para jóvenes en los grupos?
 - c. ¿Conocen y aplican las siete estrategias?
 - d. ¿Conoce el scouter las siete estrategias? ¿Sí?, ¿no?
 - e. ¿Qué piensa de las siete estrategias?)
 - f. ¿Qué tanto conocen el modelo basado en competencias?
 - g. ¿Podrían dar una definición de competencia?
 - h. ¿Cómo se financian las diferentes actividades de los grupos?

Ley Scout

1. ¿Cómo influye la ley scout dentro de la conformación del grupo?
2. ¿Cuál considera el artículo más importante de la ley scout?
3. ¿El scout es realmente “Amigo de todos”?
4. “Cumplir mis deberes para con dios y la patria”, es un lema adecuado para el siglo XXI, ¿por qué?
5. Por último en el grupo a su cargo:
 - a. En una escala de cero a diez, donde cero es muy malo y diez excelente, calificarías a los scouters con:
 - b. ¿Qué modificarían del programa para jóvenes para una mejor implementación en los grupos?

Muchas gracias.

ANEXO III. Encuesta aplicada a jóvenes beneficiarios del Programa de Jóvenes
Clave G _____

El presente cuestionario tiene por objetivo el analizar algunas de las prácticas realizadas dentro de tu comunidad scout, no existen respuestas correctas o incorrectas, y solamente tienen por objeto, evaluar el comportamiento de la comunidad en su conjunto, siéntete libre de seleccionar la o las respuestas que creas que describen mejor tu comunidad, con base en tu propio sentir, pues de nada sirve que copies las respuestas de tus compañeros.

Problemática social

1. Sexo

| | |
|---|---|
| F | M |
|---|---|

2. Edad: _____ años

3. Sección

| | | |
|-------|-----------|------|
| Tropa | Comunidad | Clan |
|-------|-----------|------|

4. Estudias

| | | | | | |
|----|-------|--|----|------------|--|
| Sí | Grado | | No | Por qué | |
|----|-------|--|----|------------|--|

5. En tu casa existen los siguientes servicios: (Selecciona todos los que existan)

| | | | | |
|---------------|------------------|---------|----------|----------|
| Luz eléctrica | Agua entubada | Drenaje | Teléfono | Internet |
|---------------|------------------|---------|----------|----------|

6. Las actividades económicas en tu comunidad son:

| | | | | |
|---------------|------------|---------------------|-----------|---------|
| Comercio | Empleado | Campo | Ganadería | Minería |
| Profesionista | Inmigrante | Otro, especifica | | |

7. Tu mamá se dedica a:

| | | | | |
|---------------|------------|---------------------|-------|-----------|
| Ama de casa | Comercio | Empleada | Campo | Ganadería |
| Profesionista | Inmigrante | Otro, especifica | | |

8. Tu papá se dedica a:

| | | | | |
|-------------|----------|----------|-------|-----------|
| Ama de casa | Comercio | Empleada | Campo | Ganadería |
|-------------|----------|----------|-------|-----------|

| | | | |
|---------------|------------|---------------------|--|
| Profesionista | Inmigrante | Otro, especifica | |
|---------------|------------|---------------------|--|

9. ¿Tienes algún apoyo económico (beca)?

| | | | |
|----|--------|--|----|
| Sí | ¿Cuál? | | No |
|----|--------|--|----|

Problemática educativa

10. En la escala del 1 al 5, donde 1 es muy mala y 5 es excelente, ¿Cómo calificarías tu grupo?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

11. En la escala del 1 al 5 donde 1 es muy mala y 5 es excelente, ¿Cómo calificarías el desempeño de tus scouters?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. ¿Cómo calificarías la formación de tu scouter en la escala del 1 al 5?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. ¿Con qué frecuencia se te toma en cuenta para el desarrollo de las actividades?

| | | | | |
|---------|--------------|----------|-------|--|
| Síempre | En ocasiones | Rara vez | Nunca | |
|---------|--------------|----------|-------|--|

14. ¿Conoces los objetivos o propósitos de las actividades que realizas?

| | | | | |
|---------|--------------|----------|-------|--|
| Síempre | En ocasiones | Rara vez | Nunca | |
|---------|--------------|----------|-------|--|

15. ¿Se cumplen los objetivos marcados en las actividades y ciclo de programa?

| | | | | |
|---------|--------------|----------|-------|--|
| Síempre | En ocasiones | Rara vez | Nunca | |
|---------|--------------|----------|-------|--|

16. ¿Conoces el esquema de progresiones de tu sección?

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

17. ¿Usas la bitácora, agenda o documentación formal de la ASMAC para tu progresión en la sección?

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

Deserción y eficiencia terminal

18. ¿A qué sección ingresaste inicialmente?

| | | | |
|--------|-------|-----------|------|
| Manada | Tropa | Comunidad | Clan |
|--------|-------|-----------|------|

19. ¿Cuánto tiempo en años naturales llevas en el movimiento? _____

20. Has obtenido la insignia de desarrollo óptimo en las secciones anteriores.

| | | | |
|----|----|-----------|--|
| Sí | No | ¿Por qué? | |
|----|----|-----------|--|

21. ¿Cuántas veces ha cambiado tu grupo de scouts durante tu estancia en la sección?

| | | |
|--------------------|------------------|-------|
| Menos de dos veces | Más de dos veces | Nunca |
|--------------------|------------------|-------|

22. ¿Cuántas actividades fuera del local realizas por mes?

| | | |
|--------------------------|------------------------|---------|
| Menos de dos actividades | Más de dos actividades | Ninguna |
|--------------------------|------------------------|---------|

23. ¿Cada cuando tienes campamento?

| | | |
|----------------|-----------------------|---------|
| Una vez al mes | Más de una vez al mes | Ninguna |
|----------------|-----------------------|---------|

24. Recomendarías a tus amigos el ingresar a tu grupo scout

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

25. ¿Trabajas?

| | | |
|----|----------|----|
| Sí | ¿En qué? | No |
|----|----------|----|

26. ¿Cuántas horas fuera del local dedicas a los scouts?

| | | | |
|---------|------------|-------------|----------|
| Ninguna | Menos de 2 | Entre 2 y 5 | Más de 5 |
|---------|------------|-------------|----------|

27. ¿Tus papás se interesan en tus actividades escultas?

| | | | |
|----|----|-----------|--|
| Sí | No | ¿Por qué? | |
|----|----|-----------|--|

Características físicas, equipamiento y recursos didácticos

28. En la escala del 1 al 5 donde 1 es muy mala y 5 es excelente, ¿Cómo consideras los recursos de tu local?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

29. De los siguientes equipos marca los que existen y utilizas en tu grupo

| | | | | |
|-----------------|----------|-----------|--------------------|------------|
| Casa de campaña | Cuerdas | Cocinetas | Palos de escoba | Toldos |
| Altavoz | Lámparas | Linternas | Equipo de escalada | Salvavidas |
| Mecahilo | | | | |

30. ¿Qué tan completo tienes tu equipo de bolsillo?, donde 1 es muy incompleto y 5 es completo

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Planeación y evaluación

31. Al inicio del ciclo de programa, ¿Participas en la elaboración del ciclo de programa?

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

32. ¿Sabes y entiendes cómo se arma el ciclo de programa?

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

33. Los criterios ¿Cambian a lo largo del ciclo?

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

34. Conoces los criterios de evaluación de tus progresiones

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

35. Participas en actividades económicas

| | | | |
|----|----|---------|--|
| Sí | No | Por qué | |
|----|----|---------|--|

Recursos didácticos y tecnológicos

36. De la siguiente lista, menciona las técnicas que utilizan tus scouters:

| | | |
|---------------------|-----------------------|----------------|
| Lluvia de ideas | Cuestionario dirigido | Entrevistas |
| Grupos de discusión | Exposición | Construcciones |

37. ¿Existe alguna forma de actividades entre grupos, en la que participes?

| | | |
|----|--------|----|
| Sí | ¿Cuál? | No |
|----|--------|----|

38. Cuentas con:

| | | | | |
|------------------|-----------------------|----------------------|---------|-----------------------|
| Teléfono celular | Reproductor de música | Teléfono inteligente | Tableta | Consola de videojuego |
|------------------|-----------------------|----------------------|---------|-----------------------|

Ley scout

39. ¿Conoces la Ley Scout?

| | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|

40. ¿La aplicas en tu vida cotidiana?

| | | |
|----|----|-----------|
| Sí | No | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

41. De los artículos de la Ley Scout ¿Cuál consideras más importante?

| | |
|---------------|-----------|
| Cuál artículo | ¿Por qué? |
|---------------|-----------|

42. Consideras actual la ley scout o que esta fuera de época

| | | |
|--------|----------------|-----------|
| Actual | Fuera de época | ¿Por qué? |
|--------|----------------|-----------|

Profesión y sociedad

43. De las siguientes opciones, marca aquellas por las que dejarías el grupo scout.

| | | | | | | |
|--------------------|---------|-------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Apoyo a tus padres | Trabajo | Falta de dinero en casa | Por ser mujer | Por cuidar hermanos menores | Por pérdida de tus padres | Por falta de transporte |
|--------------------|---------|-------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|

44. ¿Continuarás estudiando?

| | |
|---------|-----------|
| Sí | No |
| ¿Dónde? | ¿Por qué? |
| ¿Cuál? | |

Muchas gracias.