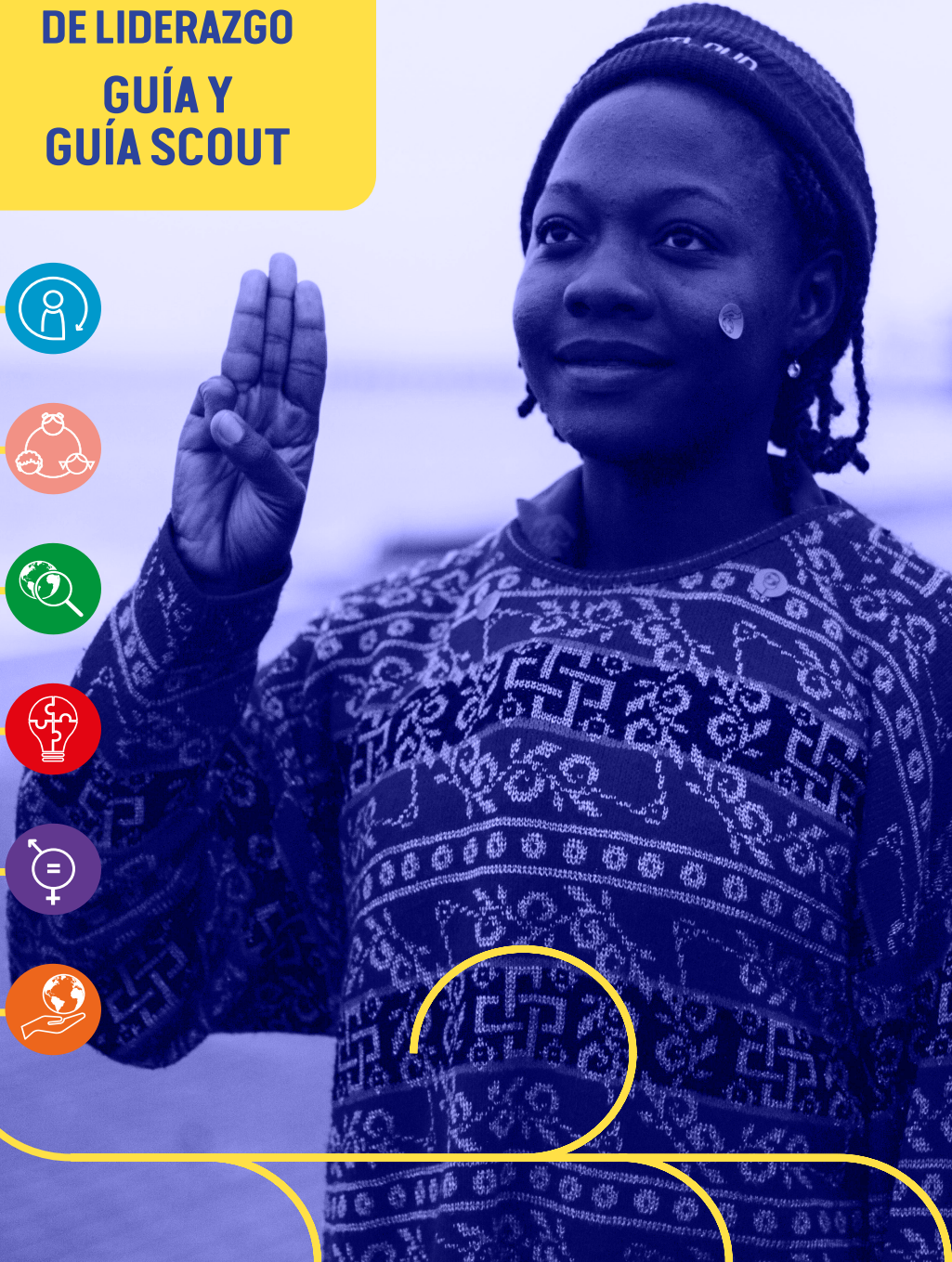




ASOCIACIÓN  
MUNDIAL DE LAS  
GUÍAS SCOUTS

# RESUMEN DEL MODELO DE LIDERAZGO GUÍA Y GUÍA SCOUT





---

---

## QUIÉNES SOMOS

La Asociación Mundial de las Guías Scouts es el mayor Movimiento voluntario dedicado a las niñas y las jóvenes en el mundo. Nuestro Movimiento diverso representa a diez millones de niñas y mujeres jóvenes de 150 países. Durante más de 100 años, el Guidismo y Escultismo Femenino ha transformado las vidas de las niñas y las jóvenes en todo el mundo, apoyándolas y empoderándolas para alcanzar su pleno potencial y convertirse en ciudadanas responsables del mundo.

## QUÉ HACEMOS

Ofrecemos a las niñas un espacio seguro para ejercer la valentía, la empatía y la curiosidad. Nuestras fortalezas radican en programas innovadores de educación no formal, desarrollo de liderazgo, trabajo de propugnación y acción comunitaria, empoderamiento de las niñas y las jóvenes para desarrollar las habilidades y la confianza que necesitan para hacer cambios positivos en sus vidas, en sus comunidades y en sus países.

Ofrecemos nuestros programas en cinco Regiones de la AMGS: África, Asia Pacífico, Europa, Hemisferio Occidental y Árabe. También llevamos a cabo eventos de propugnación y liderazgo en nuestros cinco Centros Mundiales: Nuestro Chalet en Suiza, Sangam en la India, Pax Lodge en el Reino Unido, Nuestra Cabaña en México y Kusafiri, nuestro Centro Mundial itinerante, en África. A través de nuestros programas globales, niñas de todo el mundo se reúnen para aprender nuevas habilidades, compartir sus experiencias internacionales y formar amistades para toda la vida.

## CONTENTS

1. El Liderazgo y la AMGS.....	4
2. El Modelo de Liderazgo Guía y Guía Scout.....	5
3. Entendiendo la mentalidad de liderazgo de la AMGS.....	10
a. Esquema de pensamiento reflexivo.....	12
b. Esquema de pensamiento cosmopolita.....	14
c. Esquema de pensamiento colaborativo.....	16
d. Esquema de pensamiento creativo & crítico.....	18
e. Esquema de pensamiento de igualdad de género.....	20
f. Esquema de pensamiento de acción responsable.....	22

---

---

## EL LIDERAZGO Y LA AMGS

Para la AMGS, el liderazgo es un viaje compartido que nos empodera para trabajar juntas y lograr un cambio positivo en nuestras vidas, en las vidas de otros, y en nuestra sociedad en general.

**Un buen líder es un aprendiz permanente que profundiza conscientemente en su comprensión de diferentes contextos, recurre a diferentes conocimientos, y utiliza ese aprendizaje para colaborar con otros para marcar una diferencia.**

El Movimiento Guía y Guía Scout ha empoderado a las niñas y las jóvenes como líderes por más de 100 años. Desde el momento en que una niña promete “dar lo mejor de sí”, entra en un viaje de desarrollo de liderazgo basado en valores que nutre y celebra quiénes son, y qué pueden aportar al mundo que les rodea.

Participar en el Guidismo y Escultismo Femenino ayuda a las niñas a construir una base para la práctica del liderazgo, la confianza y las habilidades para la vida a través de un viaje de aprendizaje en el que se forman a sí mismas. Establecen sus propios objetivos y los persiguen a su propio ritmo. Llegan a conocerse a sí mismas y entienden lo que necesitan para prosperar.

A medida que crecen, las Guías y Guías Scouts usan esta experiencia para tomar la iniciativa en sus propias vidas. Ellas pueden transmitir lo que han adquirido como líderes juveniles voluntarias, líderes en su Asociación o líderes globales del Movimiento. Al permitir que las niñas y las jóvenes tomen la iniciativa en su viaje del Guidismo/ Escultismo Femenino desde una edad muy temprana, y se desarrollen como modelos a seguir para las futuras generaciones de Guías y Guías Scouts, les damos las herramientas para convertirse en mujeres audaces y seguras en todos los ámbitos de su vida. En una encuesta global reciente realizada por la AMGS y la Universidad de Exeter<sup>1</sup>, encontramos que el 46% de las niñas y mujeres jóvenes cree que su género podría ser una desventaja para ellas al buscar oportunidades de liderazgo, y sólo el 37% considera que la sociedad apoya a las mujeres líderes. Sin embargo, el 88% considera que está practicando activamente el liderazgo en el Guidismo y Escultismo Femenino, y el 80% cree que le ha dado la aspiración para marcar una diferencia en la sociedad.

<sup>1</sup> Liderazgo y Oportunidad para Mujeres Jóvenes, Universidad de Exeter / WAGGGS, hallazgos iniciales del estudio, 2018

---

---

El Guidismo y Escultismo Femenino empodera a las niñas para que sean todo lo que pueden ser. Nuestras Organizaciones Miembros Guías y Guías Scouts en todo el mundo ofrecen experiencias de desarrollo de liderazgo de alta calidad a las niñas y las jóvenes desde la edad de 5 años, y en la AMGS hemos llevado a cabo eventos de liderazgo internacional desde 1932, y un programa de desarrollo de liderazgo personalizado desde 2006.

Sin embargo, en el mundo en el que crecen las niñas, alcanzar su pleno potencial es más difícil de lo que debería ser, y siempre queremos hacer más para preparar a las niñas y las jóvenes para que tomen la iniciativa en su vida y sean agentes de cambio en sus sociedades. Por lo tanto, estamos diseñando una nueva oferta de liderazgo para el Movimiento Guía y Guía Scout, basada en un modelo de liderazgo diseñado para niñas y mujeres jóvenes, y utilizando innovadores modelos de entrega para llegar a nuestros diez millones de miembros. Nuestro nuevo programa de desarrollo de liderazgo:

- Inspirará a las niñas con los valores, las actitudes, los comportamientos, las habilidades y los conocimientos que necesitan para ser líderes, agentes de cambio, emprendedoras y defensoras.
- Empoderará a las líderes voluntarias como modelos a seguir inspiradoras y empoderadoras que creen espacios seguros para que las niñas puedan ser ellas mismas, tomen la iniciativa en su vida y desarrollen resiliencia y confianza.
- Mantendrá a las líderes de nuestras organizaciones unidas, prósperas y centradas en las niñas, para poder ofrecer a sus miembros las experiencias de desarrollo de liderazgo más relevantes, emocionantes y accesibles.
- Ayudará a las líderes de nuestro Movimiento a elevar las voces de las niñas y las jóvenes en el ámbito global, y promover un Movimiento Guía y Guía Scout diverso y sostenible.

## **EL MODELO DE LIDERAZGO DE LA AMGS**

Hemos trabajado con la Universidad de Exeter para diseñar un nuevo modelo de liderazgo basado en más de un siglo de aprendizaje sobre el trayecto de las niñas y las jóvenes en el liderazgo. El modelo de liderazgo de la AMGS se basa en el modelo de los “Cinco Modelos de Pensamiento de un Directivo”<sup>2</sup> desarrollado por Henry Mintzberg y Jonathan Gosling. Se trata de una adaptación de este modelo de liderazgo bien demostrado y eficaz a nivel internacional<sup>3</sup>, para ajustarlo a la responsabilidad específica de cumplir la misión de la AMGS: “ayudar a las niñas y las jóvenes a desarrollar su pleno potencial como ciudadanas responsables del mundo”.

---

La mayoría de los modelos y programas de liderazgo tradicionales se basan en habilidades, conocimientos y capacidades específicas que se supone que debemos desarrollar para convertirnos en buenos líderes. Nuestra experiencia presenciando y apoyando los trayectos de liderazgo de las niñas, demuestra que si bien las competencias pueden ser fundamentales, sus valores, perspectivas y comportamientos como líderes son más importantes. No creemos que haya un conjunto universal de características de liderazgo global que automáticamente convertirían a alguien en un buen líder, ya que sabemos que el liderazgo es un fenómeno arraigado en el contexto. Es una experiencia vivida, un proceso interactivo que sucede dentro de un grupo de personas, en un momento determinado, en un lugar determinado.

Las competencias específicas pueden seguir siendo importantes para desarrollarnos como líderes, y podemos construir sobre esta base con las habilidades de liderazgo que necesitamos para desempeñar roles específicos. Pero si no desarrollamos nuestras actitudes y comportamientos básicos como líderes, no daremos ejemplo de una práctica de liderazgo empoderador, independientemente de las competencias en que estemos capacitadas.

<sup>2</sup> Copyright 2003 Harvard Business School Publishing

<sup>3</sup> El modelo original se ha utilizado durante más de 20 años en programas como el Programa internacional de máster para gerentes: <https://impm.org>

## ¿QUÉ ES LA PRÁCTICA DE LIDERAZGO?

Nuestro nuevo modelo de liderazgo es un modelo de práctica de liderazgo. La práctica de liderazgo son los comportamientos diarios que elegimos adoptar para poner nuestros valores en acción y crear un cambio positivo. La práctica de liderazgo se refiere a sus “formas de ser y pensar sobre el mundo” como la base de quiénes son como líderes. La mejor manera de trabajar sobre esta base es practicando el liderazgo de manera consciente y activa.

**“Los esquemas de pensamiento de liderazgo de la AMGS me han ayudado a sentirme más confiado como líder porque puedo identificar lo que falta en mi estilo de liderazgo y ser reflexivo al usar las mentalidades de liderazgo. “Los usaré para reflexionar cuando sienta que ciertas situaciones no están funcionando y cuando quiero ver cómo puedo adaptarme y cambiar para crear mejores resultados”.**

Participante del seminario de liderazgo Helen Storrow, 2018



---

---

## Creemos que:

- La práctica de liderazgo es un proceso integral de la persona.
- Todas pueden desarrollar su práctica de liderazgo en su vida cotidiana.
- Cualquiera, independientemente de su edad, posición o situación, puede ser más consciente de cómo práctica el liderazgo.
- Debemos dar a todas herramientas para verse a sí mismas como líderes, y reflexionar sobre su práctica de liderazgo.
- Tenemos que buscar el tiempo y el espacio para practicar el liderazgo si queremos ser mejores líderes; ocupar una posición de poder no nos convierte automáticamente en líderes.
- Las niñas pueden desarrollar su liderazgo a todas las edades – y eso es parte de la responsabilidad de los adultos que las ayudan a crear espacios para practicar.
- Nuestros valores y comportamientos afectan quiénes somos como líderes, más que las habilidades que aprendemos.

## LIDERAZGO COMPARTIDO

La AMGS ve el liderazgo como un proceso compartido que es parte de nuestra vida cotidiana. Cuando empoderamos e inspiramos a los demás, incluso a pequeña escala, estamos practicando liderazgo. Compartir el liderazgo mejora los logros de un equipo: hace que todos se sientan apreciados y nos ayuda a llegar a soluciones creativas, sacando a la luz diferentes perspectivas. También requiere que trabajemos en nosotros mismos, siendo adaptables y poniendo el interés colectivo por delante. El liderazgo no se trata de quién está a cargo o quién tiene el poder, se trata de crear colectivamente un entorno donde todos sean valorados y puedan ser la mejor versión de sí mismos. Nunca hay un solo líder en un equipo: debe crearse el espacio para que todos practiquen el liderazgo.

## LIDERAZGO COSMOPOLITA

Nuestro modelo de liderazgo se basa en la idea del liderazgo cosmopolita. El liderazgo cosmopolita otorga un gran valor al liderazgo apropiado a nivel local, arraigado en el contexto. A diferencia de los modelos de liderazgo global, que ven al mundo desde una perspectiva remota y tratan de encontrar características comunes, el liderazgo cosmopolita se esfuerza por entender el contexto local a profundidad y se compromete con él en consecuencia.

El liderazgo cosmopolita rechaza el enfoque “único para todos” de un solo estándar de liderazgo aplicado en todas partes. Desafía la idea de que puede haber un conjunto específico y predefinido de competencias que mejoran el desempeño del liderazgo. El liderazgo cosmopolita reconoce que la práctica de liderazgo se verá de diferentes

---

---

maneras en diferentes contextos, y puede ser desarrollado a través de diferentes perspectivas. Al aprender a responder ante las complejidades del mundo en general, según la manera en que nos comportamos como líderes, estamos construyendo una base sólida de la práctica de liderazgo para usarla en nuestra vida, en cualquier rol.

## **¿QUÉ SON LOS ESQUEMAS DE PENSAMIENTO DE LIDERAZGO?**

Cada esquema de pensamiento es como una ventana a través de la cual podemos ver para obtener diferentes perspectivas e influir conscientemente en nuestras reacciones, reflexiones, elecciones y comportamientos.

Al utilizar los seis esquemas de pensamiento de liderazgo como herramientas para dar sentido a nuestras experiencias, nos volvemos más conscientes de nuestra práctica de liderazgo, y podemos “interiorizar” en los comportamientos de liderazgo hasta convertirlos en un hábito, parte de lo que somos como líderes.

Al practicar conscientemente los esquemas de pensamiento de liderazgo, adoptamos el hábito de considerar diferentes aspectos del contexto en cualquier situación. Como resultado, ajustamos nuestras elecciones y acciones. Con el tiempo, a medida que seguimos practicando los seis esquemas de pensamiento en diferentes roles y situaciones, se convierten en parte de nosotros y nuestro liderazgo cambia para bien. Creemos que si cada líder, en cualquier nivel del Guidismo y Escultismo Femenino, practica los esquemas de pensamiento de liderazgo, estará mejor preparada para lograr el fin del Movimiento.

Los esquemas de pensamiento trabajan juntos como un sistema flexible, ofreciendo a las líderes un tapiz de ideas que pueden entrelazar en comportamientos de liderazgo más intencionales. Son particularmente adecuados para la AMGS por la diversidad de nuestro Movimiento. Si bien todo el mundo puede practicar el liderazgo cotidiano, la manera de practicar y traducir los esquemas de pensamiento de forma concreta, se adapta a cada contexto, edad o posición. Los esquemas de pensamiento nos llevan en un trayecto que utiliza la reflexión para dar sentido a la experiencia, explorar ese significado desde diferentes ángulos, y traducir lo que aprendemos para llevar a cabo una acción responsable. La relevancia de cada esquema de pensamiento cambiará de acuerdo a la situación, y podemos basarnos en diferentes esquemas de pensamiento, o combinaciones de modelos de pensamiento, en diferentes momentos. Los esquemas de pensamiento de liderazgo crecen con nosotros a medida que profundizamos en nuestra comprensión sobre el modelo a través de la práctica.



---

---

## TRABAJANDO EN LA PRÁCTICA DE LIDERAZGO

El desarrollo de nuestro liderazgo es un viaje permanente, es por eso que creemos que se produce a través de las experiencias y no en un curso teórico. Todas pueden ser grandes líderes si practican conscientemente los esquemas de pensamiento de liderazgo todos los días, hasta convertirse en una parte de la manera en que piensan y se comportan intuitivamente. Creemos que las personas que se interiorizan en los seis esquemas de pensamiento están practicando un buen liderazgo, y nos acercarán más a la visión de la AMGS: un mundo donde todas las niñas sean valoradas y lleven a cabo acciones para cambiar el mundo.

¿Qué tan a menudo reflexionamos conscientemente sobre los seis esquemas de pensamiento de liderazgo y los usamos como herramientas para entender nuestras experiencias e informar nuestros comportamientos, decisiones y acciones? Nuestro primer paso para hacer que el modelo de liderazgo sea parte de lo que somos, es identificar formas simples para poder ser conscientes de nuestra práctica de liderazgo cada día.

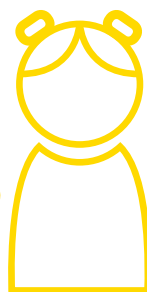
Para empezar a desarrollar su práctica de liderazgo, intenten responder estas preguntas:

- ¿Cómo voy a crear espacio para reflexionar sobre la manera en que he usado los esquemas de pensamiento cada día?
- ¿Qué valores fundamentales son más importantes para mí – y cuál es el comportamiento que puede ayudarme a demostrar estos valores?
- ¿Qué cambio en mi comportamiento me ayudará a empoderar a otras personas?
- ¿Cuál es el comportamiento que siempre me motiva y revitaliza?
- ¿Cómo puedo ponerme en el lugar de otra persona ahora mismo?



(El modelo de liderazgo) “me hizo ver el liderazgo como un concepto más holístico en lugar de simplemente el liderazgo en el contexto del liderazgo de la unidad o el liderazgo del capacitador. Me han hecho sentir más confianza como líder al ver diferentes conceptos dentro de las diferentes mentalidades que sí poseo y me han ayudado a identificar áreas específicas en las que puedo mejorar y buscar ayuda para desarrollarme”.

Participante del seminario de liderazgo Helen Storrow, 2018



---

---

## **LIDERARSE A UNO MISMO - Esquema de pensamiento reflexivo**

Den significado a sus experiencias pasadas y piensen en su comportamiento y su impacto. Explore sus valores y piensen en cómo mantenerse fieles a ellos cuando practican el liderazgo. ¡Cultiven su curiosidad! Tómense el tiempo para aprender de ustedes mismas y cuidarse, y reconocer y crear las condiciones que necesitan para prosperar.

## **LIDERAR LAS RELACIONES - Esquema de pensamiento colaborativo**

Reúnan diferentes perspectivas e inspiren el consenso en torno a una visión común. Escuchen y aprendan de las demás. Compartan libremente lo que saben. Creen las estructuras, las condiciones y las actitudes que las personas necesitan para desarrollar su potencial y contribuir plenamente a cualquier equipo o situación.

## **LIDERAR A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN - Esquema de pensamiento creativo & crítico**

Crean un ambiente donde se valore la innovación y la investigación. Busquen datos, analíenlos y aprendan de la información y la evidencia. Presten atención a las suposiciones y cuestionenlas. Animen a otros y a ustedes mismas a innovar. Busquen nuevas ideas y estén abiertas a cambiar de opinión.

## **LIDERAR PARA EL IMPACTO - Esquema de pensamiento de acción responsable**

Movilicen la energía en torno a lo que debe cambiar, y lo que debe protegerse. Transformen sus valores en acción con autenticidad. Practiquen el liderazgo para crear un mundo donde todas las niñas sean valoradas y puedan alcanzar su potencial como ciudadanas responsables del mundo.

## **LIDERAR PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS NIÑAS - Esquema de pensamiento de igualdad de género**

Consideren el género cuando practiquen el liderazgo, y desafíen los estereotipos de género. Comprendan el impacto de las barreras de género y empodérense a sí mismas y a los demás para reconocerlas y superarlas. Promuevan el valor de ser parte de un Movimiento dirigido por niñas.

## **LIDERAR EN CONTEXTO - Esquema de pensamiento cosmopolita**

Pónganse en el lugar de los demás y trabajen para comprender más profundamente sus necesidades e inquietudes. Observen, hagan preguntas y edúquense acerca de las condiciones y perspectivas locales. Construyan conexiones significativas con otros a través de oportunidades inclusivas para compartir el liderazgo.



## **ESQUEMA DE PENSAMIENTO REFLEXIVO - Liderarse a uno mismo**

El primer paso para practicar el buen liderazgo es trabajar en la autoconciencia y la inteligencia emocional, tomándonos el tiempo para analizarnos a nosotras mismas críticamente pero sin juzgar. Esto nos ayuda a ser más empáticas con los demás al comprender sus reacciones y emociones sin prejuicios, y nos ayuda a reconocer y responder ante situaciones de liderazgo complejas y ambiguas.

La reflexión no solo tiene que ver con un examen de conciencia, también nos ayuda a mirarnos en un espejo para saber cómo estamos respondiendo al mundo que nos rodea. Nos permite dar sentido a nuestras experiencias y aplicar una mayor conciencia de cómo nos comportaremos en experiencias futuras, creando un ciclo de aprendizaje positivo que nos ayude a desarrollar el liderazgo de manera concreta a través de la práctica.

### **Practicamos este esquema de pensamiento para:**

- Ser conscientes de nosotras mismas y de las demás.
- Explorar y desarrollar nuestros valores.
- Dar sentido a nuestras experiencias pasadas.
- Entender cómo afecta el contexto a nuestras experiencias y percepciones.
- Reflexionar sobre nuestras acciones y el impacto de nuestro liderazgo dentro y fuera del Movimiento.
- Asegurarnos de seguir aprendiendo de nuestras experiencias, y adaptar nuestras opiniones.
- Analizar nuestros errores y reconocer nuestros éxitos.
- Crear hábitos positivos de cuidado personal.
- Desarrollar resiliencia a través de la práctica reflexiva.

---

---

## Consejos para practicar el esquema de pensamiento reflexivo:

- Exploren diferentes formas de conectarse y centrarse en sí mismas (por ejemplo, yoga, meditación, práctica de concientización, reflexión sobre la zona de aprendizaje) y elijan la que mejor funcione para ustedes. Práctiquenla durante cinco minutos cada día, hasta que puedan usarla rápidamente para encontrar su enfoque en cualquier situación.
- Lleven un diario de aprendizaje, y al final de cada día anoten algunas frases que describan situaciones que han enfrentado, lo que han aprendido, y cómo practicaron los esquemas de pensamiento de liderazgo durante el día.
- Lleven un “rastreador de emociones” en su diario de aprendizaje, y al final de cada día, registren su estado de ánimo general del día. Elijan una manera de describir sus emociones que funcione para ustedes; pueden usar palabras, una escala numérica, garabatos, colores, canciones, emoticones, etc. Agreguen notas para estar en contacto con sus sentimientos, sus pensamientos, sus necesidades y sus deseos.
- Practiquen planteándose las “cinco preguntas” en diferentes situaciones: ¿Quién estuvo involucrado? ¿Qué sucedió? ¿Dónde tuvo lugar? ¿Cuándo tuvo lugar? ¿Por qué sucedió?
- ¡Sean curiosas! No tengan miedo de hacer preguntas a las personas que les rodean.

**Los esquemas de pensamiento de liderazgo resaltan los valores importantes del Guidismo / Escultismo femenino. Ayudan a las Organizaciones Miembros y a los miembros de los comités a parecer más amplios y reflexionar sobre las decisiones antes de tomar medidas. Facilitan acciones y comportamientos en muchas áreas. La práctica de los esquemas de pensamiento de liderazgo fortalece nuestros valores fundamentales y nos permite comunicar nuestros valores externamente en un contexto moderno.**

Jeff Hsu, Comité de Programa y Capacitación, Girl Scouts of Taiwan





## **ESQUEMA DE PENSAMIENTO COSMOPOLITA - Liderar en contexto**

Practicar el liderazgo cosmopolita requiere haber dado el primer paso de reflexión. Sólo cuando entendemos la manera en que el contexto configura nuestras experiencias, podemos realmente entender por qué no puede haber un enfoque universal para el liderazgo.

Comprender el contexto no es fácil – debemos ser observadoras, analizar lo que vemos, y hacer las preguntas correctas. También nos impulsa a reconocer y cuestionar nuestros propios prejuicios. El esquema de pensamiento cosmopolita nos ayuda a conectarnos con las personas que son diferentes a nosotras (debido a la edad, posición, cultura, etc.) y nos ofrece herramientas para trabajar en entornos complejos y diversos.

### **Practicamos este esquema de pensamiento para:**

- Entrar en el mundo de las demás, comprender sus necesidades y preocupaciones más profundamente.
- Desarrollar y demostrar empatía.
- Comprender la manera en que nuestros valores y comportamientos se alinean con las expectativas de diferentes entornos.
- Crear y adaptar nuestro marco de referencia, basándonos en información contextual.
- Adaptar nuestro liderazgo para que sea relevante a las condiciones locales.
- Reconocer prejuicios inconscientes y evitar generalizar y estereotipar.
- Evitar adoptar un enfoque “único para todas”.
- Promover consistentemente la diversidad y la inclusión.
- Entender cómo trabajar en contextos complejos y diversos, en el escenario de un Movimiento único.
- Evaluar las acciones de liderazgo en contextos locales y globales, y conectar los resultados locales con la misión global de la AMGS.

---

---

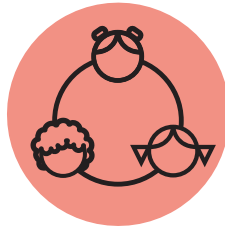
## Consejos para practicar el esquema de pensamiento cosmopolita:

- Desafíense a hacer preguntas significativas a personas conocidas, pero también a extraños. Cuando conozcan a una persona por primera vez, eviten hablar sobre el clima y traten de entablar una conversación más profunda para poder entenderla mejor.
- Cuando estén hablando con alguien, practiquen ser oyentes activas. No piensen que siempre deben responder. Céntrense en lo que está diciendo la persona, en lugar de lo que van a decir a continuación. Presten atención a la forma en que las personas dicen las cosas (elección de palabras, tono de voz, lenguaje corporal, etc.)
- Traten de encontrar puntos comunes con todas las personas que conozcan, incluso las personas con las que les sea más difícil conectarse.
- Si están descubriendo un nuevo entorno (país, sociedad, personas que no conocen, etc.) explórenlo con ojos y mente bien abiertos. ¿Cómo hablan las personas entre sí, cómo interactúan unas con otras? ¿Qué diferencia hay con lo que ustedes conocen?
- Si van a un lugar donde nunca han estado, investiguen ese lugar. Investiguen la cultura, la historia, las tradiciones. Esto les ayudará a ponerse en el lugar de las personas.
- Cuidado con hacer suposiciones. Incluso si han estado observando y aprendiendo en un contexto, recuerden que nadie puede comprender plenamente la experiencia vivida por otra persona.

**“Para ser un buen facilitador, necesita modelar el esquema de pensamiento y luego desarrollarlo en quienes están aprendiendo de ti. Tienes que encarnar el esquema de pensamiento, especialmente en diferentes contextos “.**

**Participante, taller de liderazgo con la Association des Guides du Burundi.**





## **ESQUEMA DE PENSAMIENTO COLABORATIVO - Liderar las relaciones**

Ser una líder colaborativa significa considerar a todas en el grupo como un recurso – incluidas nosotras mismas. Significa que no hay una “jefa”, sino que todas pueden contribuir a su manera, independientemente de su edad, rol o posición. Y las personas y las ideas trabajan juntas de maneras impredecibles, por lo que ser colaborativa requiere flexibilidad.

La colaboración también tiene que ver con tratar activamente de trabajar con personas que tengan diferentes perspectivas y diferentes habilidades a las nuestras (debido a su edad, cultura, rol, intereses, etc.). Nos pueden ayudar a intentar cosas nuevas y a encontrar soluciones creativas, y al construir relaciones significativas y constructivas, podemos transformar a los socios en aliados.

### **Practicamos este esquema de pensamiento para:**

- Ser miembro de un equipo, compartir energía positiva y ser solidarias con los demás.
- Reunir diferentes contextos y perspectivas.
- Usar las diferencias de las personas como recursos: ¡todas tienen algo que aportar al equipo!
- Establecer las estructuras, condiciones y actitudes que necesitan las personas para prosperar.
- Crear un ambiente seguro y positivo donde las personas se sientan libres de tomar la iniciativa.
- Crear oportunidades propicias e incluyentes para colaborar.
- Estar atentas a conflictos potenciales y tratar de resolverlos antes de que surjan.
- Dejar de tener miedo de pedir ayuda. Ustedes están aquí para otras personas, pero otras personas también están aquí para ustedes.
- Fomentar el liderazgo de las niñas y la colaboración intergeneracional.
- Crear redes y relaciones más amplias y usarlas para fortalecer el Movimiento.



---

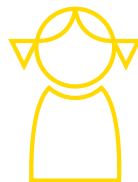
---

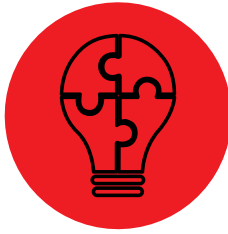
## Consejos para practicar el esquema de pensamiento colaborativo:

- Presten atención a todas en el grupo y asegúrense de que nadie esté monopolizando la discusión. Acostúmbrense a pedir las opiniones de todas y ayuden a las personas tranquilas y tímidas a alzar su voz.
- Den tiempo para compartir los sentimientos en su equipo – comprendiendo cómo se sienten las personas dentro del equipo, ideando dinámicas de grupo y encontrando soluciones para que todas se sientan valoradas.
- Trabajen activamente para fortalecer los lazos en su equipo, organizando actividades de integración de equipo.
- Usen la tecnología para ayudarles a colaborar con su equipo más fácilmente.
- Desafíense a sí mismas para realizar proyectos con diferentes personas en diferentes ámbitos de su vida, para tener una mente abierta ¡y darles la oportunidad de sorprenderlas! Por ejemplo, pidan a alguien con quien hablan muy rara vez, que haga un proyecto con ustedes, u organicen un regalo familiar para un pariente mayor.
- Propicien la verdadera participación de las jóvenes. Asegúrense de que las jóvenes tengan oportunidades significativas para participar en la toma de decisiones en todos los niveles. Aprendan a apreciar verdaderamente su potencial, participando activamente con ellas.
- Hagan un mapa de sus redes e identifiquen individuos y grupos con los que podrían trabajar más, o de una manera diferente, para lograr sus objetivos.
- Apoyen a su equipo para que entiendan las fortalezas de cada una e introduzcan mecanismos para facilitar que todas las aprovechen.

**“El modelo de liderazgo no es solo para un lugar determinado o ciertas personas, sino para todos y todos los roles.”**

**Participante, taller de liderazgo de la región árabe en Sudán**





## **ESQUEMA DE PENSAMIENTO CREATIVO Y CRÍTICO - Liderar para la innovación**

Crear espacio para el pensamiento creativo y crítico, tanto para nosotras mismas y las demás, es esencial para el buen liderazgo, especialmente cuando se toman decisiones y se solucionan problemas. El pensamiento crítico nos ayuda a entender y evaluar las situaciones de manera profunda y detallada, mientras que la creatividad nos permite encontrar soluciones innovadoras.

Ser una líder creativa significa encontrar ideas y soluciones imaginativas, estar abiertas al pensamiento divergente, explorar cómo podrían funcionar mejor las cosas, en lugar de como han funcionado siempre las cosas, y tomar riesgos sobre nuevas ideas. El pensamiento crítico tiene que ver con plantear las preguntas correctas, ir a la fuente de los problemas, tener tanto la visión global y la comprensión analítica profunda de la situación. Nos ayuda a comprender lo que está en juego y a evaluar los roles y el poder de las partes interesadas. También nos permite evaluar objetivamente nuestro impacto y ajustarnos para el futuro.

### **Practicamos este esquema de pensamiento para:**

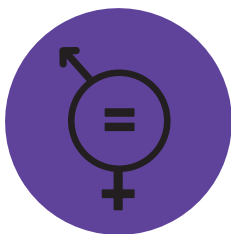
- Comprender de dónde vienen las personas, sus suposiciones y los datos que están usando.
- Explorar situaciones complejas y tomar decisiones.
- Analizar activamente, comprender y aprender de los datos.
- Pensar por nosotras mismas y no ceder ante el pensamiento del grupo.
- Explorar la lógica interna de nuestro pensamiento.
- Aprender a priorizar lo que es importante y lo que puede atenderse más adelante.
- Estar abiertas al 'pensamiento divergente', aprender desde diferentes perspectivas, y cambiar de opinión.
- Animarnos a innovar y tomar riesgos informados.
- Responsabilizarnos nosotras mismas y a las demás, y evaluar los resultados de nuestras acciones de liderazgo.

---

---

## Consejos para practicar el esquema de pensamiento creativo y crítico:

- Pregúntense sistemáticamente qué creen que saben. ¿De dónde viene ese conocimiento? ¿Alguien más, en una situación/país/momento diferente habría recibido información diferente?
- Traten de profundizar lo más posible cuando se trata de comprender un problema. Prueben las “cinco preguntas” u otras estrategias para forzar su pensamiento y reconocer las causas de raíz de un problema.
- Sepan de lo que están hablando: investiguen los asuntos en los que están trabajando y verifiquen doblemente sus fuentes antes de asumir que las cosas son ciertas.
- Representen ideas y procesos visualmente: dibujen bosquejos, tablas, gráficas, etc. Creen mapas para analizar las redes e influir en los procesos en juego, cuando necesitan resolver un problema.
- Den seguimiento a sus ideas en un diario de liderazgo, pregúntense cuáles son sus más grande sueños, cómo sería su mundo perfecto y cómo pueden llegar allí. Ejerciten su mente para pensar libremente, olviden activamente las barreras y las limitaciones para permitir que su mente sea creativa.
- Formulen preguntas que las hagan reflexionar, por ejemplo, “¿y si?” y “¿por qué no?”.
- Discutan sus ideas con amigos y familiares. Generalmente nos volvemos más creativos cuando desafían nuestra mente.
- Practiquen técnicas de concentración para aclarar su mente y crear espacio para el pensamiento crítico y creativo.
- Descubran cómo trabajan mejor: ¿solas, con otras personas, con música o en silencio total, por la mañana o por la noche? Creen las condiciones que necesitan para llevar su mente al límite de sus capacidades e introducir hábitos positivos para expresar su creatividad con la mayor regularidad posible.



## **ESQUEMA DE PENSAMIENTO DE IGUALDAD DE GÉNERO -**

### **Liderar para el empoderamiento de las niñas**

El Guidismo y Escultismo Femenino comenzó porque las niñas exigieron tener la misma oportunidad que los niños. Ese es un ejemplo muy concreto de las niñas practicando el modelo de pensamiento de igualdad de género, tiene que ver con crear oportunidades para que todas las niñas prosperen y desarrollen su potencial.

Para practicar plenamente el liderazgo empoderador, necesitamos desarrollar el conocimiento y la comprensión de la igualdad de género. En cada país del mundo, sigue habiendo desigualdades entre los hombres y las mujeres. Al reflexionar e investigar cuáles podrían ser éstas en nuestro contexto, podemos superar las barreras para el liderazgo y crear espacios de empoderamiento para nosotras mismas y para las mujeres y las niñas que nos rodean.

### **Practicamos este esquema de pensamiento para:**

- Considerar conscientemente el género en nuestra vida cotidiana.
- Investigar y aprender más sobre la igualdad de género.
- Reflexionar sobre las desigualdades que podemos ver en nuestra propia vida.
- Reconocer los mecanismos que limitan la efectividad del liderazgo debido a las barreras de género.
- Adaptar nuestra práctica de liderazgo para tener en cuenta el género.
- Defender el valor de un Movimiento dirigido por niñas.
- Elevar a otras niñas y mujeres; empoderarlas para que sean conscientes de, y superen, las barreras de género.
- Desafiar los estereotipos de género contra las mujeres.
- Buscar activamente la igualdad de género.

---

---

## Consejos para practicar el esquema de pensamiento de igualdad de género:

- Reflexionen sobre las pequeñas formas en que pueden haber perpetuado inconscientemente las normas de género. ¿Han usado vocabulario o expresiones de género (“sé un hombre”, “llora como niña”, etc.)? ¿Alguna vez han juzgado a una niña por su apariencia? ¿Alguna vez les han sorprendido las actividades de una mujer o un hombre, lo que les gusta o disgusta porque no era típicamente “femenino” o “masculino”?
- Celebren a las mujeres inspiradoras de su vida (¡las que conocen y las que no conocen!). Hagan listas de mujeres que las inspiran y por qué. Conserve frases de mujeres poderosas en su diario. Traten de descubrir una mujer inspiradora cada mes (activista, artista, atleta, etc.). ¿Alguna vez ha hablado esta mujer públicamente sobre los desafíos que ha enfrentado como mujer en su campo de trabajo?
- Organicen desafíos para ustedes o sus amigas: durante un mes, sólo lean libros escritos por mujeres, sólo escuchen música interpretada por mujeres, o sólo vean películas representadas por mujeres. Reflexionen sobre estos desafíos: ¿fue difícil o frustrante? ¿Qué creen que significa esto para la posición de las mujeres en la esfera pública?
- Cuestionen los estereotipos de género siempre que sea posible, pero también recuerden que la desigualdad de género es un tema que puede volverse difícil e intenso. Dense el espacio para cuidarse, y si su energía está baja, no tengan miedo de retroceder y dirigir a las personas a otras fuentes de información.
- Explore la igualdad de género con los hombres y los niños que les rodean: discutan las cosas que pueden haber experimentado porque son una niña/mujer (por ejemplo, acoso, períodos, violencia, estereotipos dañinos, representación negativa en la cultura pop, obstáculos para perseguir sus intereses, mercadotecnia de género, etc.) y vean si esos temas son cosas en las que ellos han pensado como niños/hombres. Si son un niño/hombre, acérquense a las mujeres/niñas de su familia y háganles preguntas sobre estos temas, para comprender cómo les afectan y cómo las pueden ayudar.
- Hablen con las otras niñas y mujeres de su organización. ¿Qué impacto ha tenido su género en su experiencia? Traten de identificar pequeñas acciones para apoyarse y empoderarse mutuamente, creen espacios para que sus voces sean escuchadas y practiquen juntos el liderazgo. Si trabajan con niñas, ¿cómo pueden ofrecerles más oportunidades para aumentar su confianza, oportunidades para alzar sus voces y tomar la iniciativa?



## **ESQUEMA DE PENSAMIENTO DE ACCIÓN RESPONSABLE - Liderar para el impacto**

Practicar el esquema de pensamiento de acción responsable significa que, independientemente de lo que estamos haciendo, estamos tratando de impulsar un cambio constructivo: para nosotras mismas, para quienes nos rodean y para la sociedad en general. Estamos transformando nuestros valores en acción e inspirando a otros a hacer lo mismo.

El esquema de pensamiento de acción responsable nos impulsa a desarrollar una visión del cambio que queremos ver en el mundo, así como ideas sobre cómo llegar allí. Eso significa pensar en el panorama completo, cómo nuestros objetivos son parte del mismo y qué acciones tomar en el camino. Para lograr nuestros objetivos, algunas veces tenemos que trabajar con un equipo para cambiar algunas cosas y proteger otras.

### **Practicamos este esquema de pensamiento para:**

- Liderar en beneficio del Movimiento y la comunidad, guiadas por el fin y los valores de la AMGS.
- Movilizar la energía para crear el cambio, o para proteger la continuidad.
- Comprender los catalizadores para el cambio, cómo influir y fomentar entornos propicios para el cambio.
- Desarrollar el valor para cambiar algunas cosas que nunca han cambiado.
- Aprender cómo abogar por las cosas que son importantes para nosotras.
- Ser un modelo a seguir en cuanto a la ciudadanía responsable; inspirar y movilizar a los demás.
- Considerar el efecto dominó de nuestras acciones, y cómo pueden afectarnos a nosotras mismas, a nuestro equipo, a nuestra comunidad, al Movimiento, a la sociedad...
- Comprender la ética, la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de nuestras acciones.

---

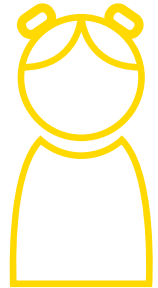
---

## Consejos para practicar el esquema de pensamiento de acción responsable:

- Siempre verifiquen el fin de lo que están haciendo: ¿son sus acciones relevantes para el fin mayor? ¿El fin en sí mismo sigue siendo relevante? ¿Qué debe ser protegido? ¿Para proteger la continuidad, es posible que necesiten algún cambio! Pueden decidir cambiar la manera en que están haciendo las cosas para proteger el fin.
- Desafíen sus hábitos y los de los demás: sólo porque algo siempre se ha hecho de determinada manera, no significa que esa sea la mejor manera.
- Desarrollen su conocimiento y comprensión de los problemas sociales. Pueden utilizar los ODS y la plataforma de la AMGS [www.thegoals.org](http://www.thegoals.org) para explorar los principales problemas que está enfrentando el mundo, y reflexionar sobre el impacto que tienen sus acciones en ellos.
- Investiguen cuáles son las acciones que pueden ser dañinas para la sociedad o el medio ambiente. Desafíense a renunciar a algo a lo que están acostumbradas, pero que no sea indispensable para ustedes y sea malo para el medio ambiente (dependiente de su contexto, por ejemplo, usar su coche en lugar del transporte público, usar bolsas y pajillas de plástico, comer mucha carne, etc.).
- Recuerden la promesa Guía & Guía Scout y no olviden tratar de marcar una pequeña diferencia positiva cada día.
- Familiarícense con la visión y misión de la AMGS y úsenla para reflexionar sobre su práctica de liderazgo. ¿Cómo podrían liderar teniendo más presente la visión y misión?

**“Necesitas dirigir los esquemas de pensamiento hacia ti, necesitas inculcarlos en tu vida. Sabes el bien que has hecho en el pasado y puedes compararlo con lo que está haciendo hoy. Los esquemas de pensamiento te ayudan a entender cómo puedes cambiar para mejorar. Puedes usarlos para autoevaluar y luego usarlos en cualquier lugar y todo el tiempo “.**

Participante, taller de liderazgo con la Association des Guides du Burundi.



## Créditos

Escrito por Elsa Cardona y Andii Verhoeven.

© World Association of Girl Guides and Girl Scouts, 2018

Oficina mundial  
12c Lyndhurst Road  
London NW3 5PQ  
UK  
+44 (0)20 7794 1181  
[leadingforherworld@waggs.org](mailto:leadingforherworld@waggs.org)  
[www.waggs.org/what-we-do/lead](http://www.waggs.org/what-we-do/lead)

Registered Charity No. 1159255 in England and Wales