



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts

Quinto Centro Mundial

Documento No 9 de la Conferencia Mundial



Quinto Centro Mundial

Documento de la Conferencia Mundial

1. Introducción

El llamado para un Quinto Centro Mundial ha continuado resonando en la AMGS durante muchos años y ha provocado extensas discusiones, fuertes opiniones y un compromiso emocional ante la idea de tener oportunidades internacionales en África para niñas y mujeres jóvenes de todo el mundo. Al mismo tiempo, la dificultad permanente de las restricciones de visado para muchas jóvenes que esperan viajar fuera de la Región de África y el alto costo de los eventos en algunos países dentro de África, ha seguido siendo una barrera para la participación en el Guidismo y Escultismo Femenino internacional.

El Proyecto Piloto del Quinto Centro Mundial en África se convirtió en realidad después de la 34ª Conferencia Mundial en 2011, cuando fue aprobada la siguiente moción:

Moción 11.1 en su forma enmendada y convenida

“Que la Conferencia apruebe el señalamiento propuesto por el Consejo Mundial para desarrollar el concepto del Quinto Centro Mundial, y que se proporcione a la 35ª Conferencia Mundial un informe del proyecto piloto. Este informe deberá no solo incluir el contenido de las actividades realizadas, sino también evaluar asuntos estructurales y financieros y debe ser escrito por miembros activos del grupo del proyecto piloto, el Comité de los Centros Mundiales, así como la Tesorera de la AMGS. Que las recomendaciones para futuras acciones sean presentadas en la 35ª Conferencia Mundial.”

Este documento informa sobre el proyecto piloto llevado a cabo en los últimos tres años, incluyendo los resultados de la investigación realizada por consultores especialistas en relación a las opciones para el funcionamiento de un modelo sostenible de un Quinto Centro Mundial para el futuro. Estas opciones se están evaluando, y se presentará una recomendación para la decisión de la Conferencia.

1. Antecedentes

Después de años de discusión en África (incluyendo la 9ª Conferencia de la Región África en 2010), y en el Comité de los Centros Mundiales, nació la idea del Quinto Centro Mundial – un Centro Mundial móvil en lugar de una construcción en África. Una visión de las experiencias de un Centro Mundial en centros de capacitación a través de África. Esto ofrecería a las Organizaciones Miembros la posibilidad de ofrecer a niñas de todo el mundo la oportunidad de vivir la experiencia de un Centro Mundial en África.

Durante los últimos años, se ha realizado una labor importante para abordar la recomendación de desarrollar una nueva comprensión de las oportunidades que podría ofrecer un Quinto Centro Mundial. Un pensamiento innovador, junto con el aprendizaje de nuestros Centros Mundiales existentes y otros programas para niñas y mujeres jóvenes, han permitido la investigación de nuevos modelos potenciales para ser presentados a la Conferencia Mundial 2014.

En 2011, se creó el Equipo del Quinto Centro Mundial para desarrollar y supervisar el proyecto piloto y apoyar el trabajo de una Gerente de Proyecto de corto plazo. Durante el trienio se agregó este Equipo del Centro para garantizar una mejor composición de experiencia, habilidades y talento. El proyecto piloto del Quinto Centro Mundial comenzó en julio de 2011 con eventos que iniciaron en julio de 2012. El proyecto piloto fue apoyado significativamente por el Comité de la Región de África que ha continuado abrazando el proyecto piloto en su plan de desarrollo para la región,

y ha aportado algunos fondos para becas. La fase uno del proyecto piloto también fue posible gracias a una donación de la Fundación Maersk Moller para cubrir el período comprendido entre julio 2011 a julio 2013. También se han recibido subvenciones subsecuentes de otros donantes, incluida la SOB-P, las Guías de Canadá y la Fundación Mundial, para eventos específicos organizados por el Quinto Centro Mundial. También se utilizaron reservas de la AMGS para apoyar la fase dos. Ver anexo uno para conocer más detalles.

2. Resultados del estudio piloto: 2011 a 2014

Como se estableció en el documento de la 34ª Conferencia Mundial, el Proyecto Piloto del Quinto Centro Mundial incluyó los siguientes elementos:

- Definir el propósito y la singularidad de un Quinto Centro Mundial – cómo se ofrecería la experiencia de Centro Mundial en un contexto africano.
- Revisar los centros de capacitación existentes en África y el trabajo requerido para mejorar los centros para acoger eventos internacionales.
- Planificar y ofrecer eventos piloto de calidad para satisfacer las necesidades de las Organizaciones Miembros.
- Desarrollar un plan de recursos humanos para los elementos prácticos y de programa del Quinto Centro Mundial
- Modelo financiero y planificación empresarial.
- Evaluación de riesgos para el desarrollo de un Centro Mundial en África.
- Desarrollar sistemas y procesos para apoyar al Centro (incluyendo tecnología de la información, finanzas, registro, sanidad y seguridad, etc.).

Durante la prueba piloto, se celebraron una serie de eventos para poner a prueba estos elementos, manteniendo el enfoque en diferentes aspectos de las operaciones, el programa y la entrega, y cada uno de ellos basándose en el conocimiento de eventos anteriores. Al final de los primeros cuatro eventos, se preparó una revisión de la prueba piloto y se hicieron recomendaciones para actividades futuras.

También se encargó una investigación independiente para investigar las opciones para un modelo de un Quinto Centro Mundial en África; desarrollar un Plan Estratégico y de Negocios para 2014-2019; y preparar un modelo financiero basado en los escenarios.

Los retos han incluido los bajos niveles de participantes autofinanciados (el apoyo de subvenciones para las participantes ha sido significativamente mayor que en otros Centros Mundiales); la complejidad de organizar actividades sin la infraestructura de un equipo de personal consolidado (como en otros Centros Mundiales); diversos grados de capacidad dentro de las OMs para lograr el máximo beneficio de los eventos / actividades, la definición del modelo y el producto y cómo se complementa con la infraestructura de los Centros Mundiales existentes y el Plan Estratégico de la AMGS (incluyendo la Estrategia de Desarrollo de Afiliación de la Región de África).

En general, los eventos piloto ofrecieron algunas grandes experiencias a las jóvenes de la Región de África y otras partes del mundo. Sin embargo, la financiación externa y las subvenciones para becas seguían siendo un requisito fundamental.

Los resultados de esta evaluación e investigación se describen a continuación

3.1 Resumen de actividades

Los cinco eventos en la prueba piloto se han centrado en probar el mandato dado a la AMGS por la Conferencia Mundial en 2011. La siguiente tabla resume cómo ha contribuido cada evento a los objetivos del Centro. Aunque aquí se muestran los costos directos, no se incluyen los gastos generales.

Mandato →	Producir experiencias en instalaciones existentes – ¿qué parte de la experiencia estaba produciendo esta prueba piloto? ²	Propuestas innovadoras para niñas y mujeres jóvenes de África	Lo que hemos aprendido de este evento piloto
Ubicación y costos directos ¹ ↓			
2012 Ghana 19 participantes durante una semana (costos directos £10,032)	Liderazgo y desarrollo de fondos	Primer evento piloto del Quinto Centro Mundial. Por primera vez, elementos mezclados de Cuatro Centros Mundiales, África, Liderazgo y Desarrollo de Fondos	En el primer evento se aplicaron Procedimientos Operativos internacionales estándar, Sanidad & Seguridad y procesos de gestión de riesgos en un centro de capacitación de una OM y se aprendieron lecciones para eventos futuros. Se otorgaron 18 subvenciones. Resultados: dirigentes capacitadas, sede de la OM mejorada.
2012 Sudáfrica 21 participantes durante una semana (costos directos £9,135)	Liderazgo y desarrollo de fondos	Por primera vez un evento multiregional con sede en el centro de capacitación de una OM, programa vinculado con Nuestra Cabaña en tiempo real.	Este centro de capacitación estaba muy bien equipado y listo para recibir una experiencia de Centro Mundial y los procedimientos estándar fueron adaptados a este contexto. Se identificó un programa comunitario para permitir que las participantes experimentaran la acción local práctica. Se otorgaron 20 subvenciones. Resultado: habilidades de desarrollo de fondos aplicadas en más OMs de la región.
2013 Ruanda 43 participantes durante una semana (costos directos £61,232)	Alto a la Violencia (STV), propugnación	Se centró en el trabajo con un programa global de propugnación de una OM clave en una comunidad local. Colaboración entre diversos equipos de la AMGS.	Optimizar los programas de la AMGS y las actividades de la OM para niñas y mujeres jóvenes (Todas niñas – tanto guías/guías scouts y miembros de la comunidad). Se otorgaron 75 subvenciones – algunas para viaje y otras para alojamiento. El primer evento en tener representantes de las cinco regiones. Resultados: Entrega de más

¹ Los costos directos se refieren a los costos del evento, por ejemplo, sede y becas destinadas a las participantes – pero no incluye gastos generales tales como el tiempo del personal de la AMGS. Todos los costos se muestran en Libras Esterlinas (£)

² Los primeros dos eventos se habrían realizado como parte del plan de desarrollo regional. Lo innovador fue que se realizaron en centros pertenecientes a OMs, la colaboración con otros Centros Mundiales, el trabajo para reforzar la capacidad en procesos de gestión y la mejora de las instalaciones.

			programas Alto a la Violencia, crecimiento de la afiliación de la OM anfitriona debido a una mayor concientización.
2013 Kenia Ocho participantes durante un mes (costos directos £8,256)	Acción comunitaria	El programa de acción comunitaria más largo de la AMGS en África hasta la fecha – un evento de 30 días con sede en el centro de una OM para niñas con discapacidades.	Desarrollar una experiencia de más largo plazo sin una estructura/personal tradicional de un Centro Mundial. Utilizar la experiencia del personal de un Centro Mundial en el programa y la planificación del evento, junto con el personal del centro local. Resultados: Desarrollo y entrega de un modelo de un programa comunitario en África. Las participantes llevarán a cabo acción comunitaria a su regreso.
2014 Nigeria 30 participantes durante una semana	Desarrollo de liderazgo	Capacitación en liderazgo y habilidades empresariales.	Un evento centrado en participantes africanas y solo facilitado por un equipo internacional. Problemas de logística impidieron la participación prevista de mentoras para trabajar junto con las participantes. La formación de capacidad de la OM en el área de gestión y procedimientos internacionales. Lo que se espera de los resultados: desarrollo del liderazgo y habilidades empresariales. Elevar el perfil de la OM.

3.2 Revisión del Proyecto Piloto – Resumen de los resultados

La *Revisión del Proyecto Piloto del Quinto Centro Mundial* se centró en la realización de los primeros cuatro eventos del Quinto Centro Mundial (aún no se incluye el quinto evento en Nigeria). Los principales resultados (ver anexo dos para conocer más detalles) incluyen:

- En general hay una buena comprensión del concepto del Quinto Centro Mundial por parte de las OMs directamente involucradas en las actividades y la mayoría de las participantes. Sin embargo, se requiere más trabajo para ampliar la comprensión del concepto y la manera en que puede funcionar en el futuro.
- Los resultados muestran que las participantes del evento apreciaron haber podido experimentar el guidismo en un contexto africano, con un gran número de ellas deseosas de recomendarlo a otros miembros – estos resultados contribuyen a lograr el resultado global cuatro (Plan Estratégico de la AMGS 2012 – 2014).
- Se preguntó a las participantes del evento sobre sus oportunidades del guidismo con base en la comunidad a través de la experiencia del Quinto Centro Mundial, y respondieron que cumplieron con sus expectativas.

- El proyecto piloto del Quinto Centro Mundial ha cumplido su objetivo de ofrecer experiencias de Centro Mundial a más participantes africanas.
- Las OMs anfitrionas reportan beneficios a través de la organización del evento, incluyendo: fortalecer las coparticipaciones existentes y crear otras nuevas; aumentar su afiliación (Ruanda); demostrar las fortalezas; y llegar a comunidades locales (Kenia).
- La evidencia sugiere que se ha cumplido el objetivo de desarrollar la capacidad de las OMs en la organización de eventos de nivel internacional, y es una propuesta que vale la pena adoptar.
- Ha habido interés de los donantes para apoyar el concepto (que se demostró a través del importante apoyo para la prueba piloto); y existe la necesidad de mejorar la medición del impacto a largo plazo en la siguiente fase.

Hay mucho que celebrar ya que 121 mujeres jóvenes han tenido una experiencia internacional en África. Para muchas de estas jóvenes, el viaje internacional fuera de África no hubiera sido posible debido a cuestiones de costos y visado.

Sabemos por sus comentarios, que las jóvenes han sido empoderadas para tomar acción en sus comunidades, utilizando las habilidades y los conocimientos adquiridos a través de Alto a la Violencia, acción comunitaria y capacitación en liderazgo. Estas declaraciones son elocuentes:

“Fue una experiencia realmente increíble ser parte del proyecto del Quinto Centro Mundial en Sudáfrica. ¡Imaginen lo que sentí al conocer a las facilitadoras de la AMGS, ver rostros que solo conocía en papeles y tener contacto cara a cara con ellas!... Personalmente aprendí mucho de las demás participantes y de cada una de las facilitadoras” (participante de la Asociación de Guías de Lesoto).

Una participante de Pakistán que asistió al evento en Ruanda, comentó “Como resultado de mi participación en el evento, hubo un cambio positivo en mí y mejoraron mis capacidades de gestión... He llevado a cabo sesiones de capacitación sobre Alto a la Violencia en diferentes universidades, dirigí un campamento de verano... [y] una sesión de concientización sobre el matrimonio. Y el trabajo continúa.”

“Estoy muy contenta, es un sueño hecho realidad” (participante en el evento de Ghana).

El impacto a largo plazo también ha sido evidenciado por cinco participantes ghanesas que emprendieron diversos proyectos de movilización de recursos para recaudar fondos para la OM, y once participantes de Alto a la Violencia que pusieron en marcha sus planes de acción. Kenia ha reportado un mayor interés en el uso de las instalaciones del centro después de las mejoras realizadas en el mismo. Mientras que en Ruanda, la alta cobertura mediática del evento condujo a un 300 por ciento de crecimiento en su afiliación.

3.3. Resumen de la revisión de consultores independientes

La firma de consultores independientes Social Acumen revisó la evaluación de la prueba piloto; realizó una investigación documentada sobre el contexto africano para este concepto; y entrevistó a una variedad limitada de partes interesadas. En base a esto, se proporcionó asesoría sobre un modelo financiero potencial para un Quinto Centro Mundial, junto con planes estratégicos y de negocios en los que se evaluaron fuentes potenciales de financiación, riesgos y oportunidades, y la implementación de un modelo práctico y financieramente viable para el Centro en 2020.

En conclusión, los resultados demuestran que existe una clara pasión por un Quinto Centro Mundial y el deseo de que tenga éxito, pero también es evidente que solo se considerará exitoso si se desarrolla de una manera que sea sostenible

- Social Acumen Consultant - resultados del informe de consultoría

La firma de consultores Social Acumen comparó una serie de diferentes modelos de entrega y su modelo preferido requeriría que la AMGS:

- “Se comprometa a desarrollar la capacidad, crear un equipo básico y estructurar un programa de hasta 42 semanas de entrega. Esta opción ayudará a la AMGS a desarrollar un Quinto Centro Mundial que ofrezca un programa de clase mundial con un verdadero Punto de Venta Único basado en el alcance de la AMGS en África, el método del Guidismo y la fuerza de las coparticipaciones. El Centro se trasladará a diferentes centros en África, principalmente aquellos operados por Organizaciones Miembros que han sido apoyadas a través del programa de formación de capacidad para desarrollar la infraestructura física y la experiencia en gestión de proyectos necesaria para la entrega de un Programa exitoso.”

Las principales recomendaciones de Social Acumen se incluyen en el anexo tres. Los comentarios de las partes interesadas identificaron la necesidad de un modelo que sea financieramente sostenible; para Social Acumen la propuesta era un modelo de empresa social que después de cinco años pudiera ser financieramente viable. Sin embargo, aún no se ha confirmado el producto específico y la evidencia explícita de la demanda del consumidor para un producto tal.

Sabemos que nuestros Centros Mundiales existentes operan entre 42 y 48 semanas al año, pero los promedios de ocupación de alrededor del 40 por ciento y los fondos para becas también siguen siendo parte de su modelo. Además sabemos que entre 2006 y 2012, ésta fue una unidad de negocio que requería un subsidio regular de la AMGS. Las aspiraciones futuras tienen que estar muy centradas en la identificación de una demanda suficiente, ingresos realistas y potencial del donante.

3. Avances

El Equipo del Quinto Centro Mundial, el Comité de los Centros Mundiales, algunos miembros del Comité de la Región de África y la Tesorera de la AMGS examinaron la revisión y los informes de los consultores. Esto se hizo dentro del contexto del Plan Estratégico de la AMGS y el más amplio contexto del funcionamiento de los Centros Mundiales existentes. Se consideraron cinco modelos/opciones y tres fueron descartados ya que no parecían cumplir con la intención del concepto del Quinto Centro Mundial (un centro móvil que no está basado en una sola ubicación), o la recomendación de la última Conferencia (de traer recomendaciones firmes de la fase piloto, si la investigación demostraba el valor del concepto).

Opciones:

Las Opciones A y B podrían ser consideradas para una futura aplicación, exploración y viabilidad en una fase del concepto.

- A. Empresa Social** – El informe de investigación claramente articula un modelo móvil de Empresa Social que eventualmente requeriría 42 semanas de programas ofrecidos anualmente para poder ser totalmente autofinanciable (verdaderamente generar ingresos). Esta opción depende de la capacidad para generar suficiente interés para pagar la cuota del producto y se prevé que un asociado en el campo sería esencial

para el éxito de este modelo. El informe de investigación proporcionó una respuesta muy creativa, y sería una nueva forma de trabajar para la AMGS, pero podría alejarnos de nuestro negocio principal de apoyar a las Organizaciones Miembros. También sería necesario establecer un análisis serio del mercado del producto y nuevos métodos de entrega operativa para cumplir con este nivel de entrega (es decir, 42 semanas de programas anualmente en múltiples ubicaciones) y por lo tanto es potencialmente una propuesta que requiere una gran cantidad de recursos. Un modelo de empresa social ofrecería capacitación y desarrollo en: creación de un negocio, gestión de un negocio, habilidades de liderazgo, modelo de negocio, etc. Tendríamos que asegurarnos de que la organización asociada tenga la confianza para 'pensar en grande' y asegurarnos de tener un producto que venderá más allá de la comunidad de la AMGS (es decir, a todas las mujeres) y a su vez cumpla la Visión 2020. En este modelo, la AMGS sería la líder.

- B. Modelo de coparticipación** – con un proveedor actual, tal vez con una sede construida existente, un centro de capacitación de una OM u otro lugar en el continente (por ejemplo, un internado o un hotel) donde por un determinado número de semanas al año, los programas relacionados con la AMGS se ofrezcan durante las vacaciones escolares o en otras temporadas y apoyen el trabajo del proveedor (por ejemplo, Oprah Winfrey Leadership Academy, World Challenge, Me to We, Raleigh International. En este modelo, la AMGS sería el asociado subsidiario - (hasta ahora no se ha abordado a ningún asociado potencial.)

En ambos modelos, sería imprescindible la estrecha colaboración con el Comité de la Región de África. También se considera importante seguir invirtiendo en la infraestructura de capacitación dentro de la Región de África – para ayudar a que las Organizaciones Miembros de la Región de África logren tener instalaciones de capacitación de alta calidad y luego estas sedes a su vez se utilicen para la generación de ingresos y capacitación (por ejemplo, conocimientos de informática, habilidades para poner en marcha negocios) para la comunidad en general.

Como parte de una fase del concepto, la AMGS podría explorar el potencial del producto de una empresa social y las habilidades de negocios. Dado que las predicciones de crecimiento financiero en el África Subsahariana siguen siendo robustas³, el Quinto Centro Mundial podría ofrecer un entorno ideal para este producto. Los objetivos podrían incluir proveer a las niñas y las jóvenes con importantes habilidades empresariales de negocios, así como herramientas para ayudarlas a convertirse en participantes activas en sus comunidades locales (por ejemplo, estableciendo negocios y ofreciendo empleo) así como explorando el desarrollo de negocios dentro de un contexto multicultural y compartiendo los conocimientos y habilidades de las representantes de países africanos con participantes no africanas del Quinto Centro Mundial. Esto también se integraría a los programas de desarrollo de liderazgo de la AMGS en un entorno de negocios y apoyaría las iniciativas de propugnación de la AMGS, proporcionando una plataforma para propugnar por la igualdad y las oportunidades equitativas para las mujeres en un entorno laboral/empresarial (igualdad de salarios, madres trabajadoras, etc.) Una vez más este producto podría funcionar como un modelo de empresa con la posibilidad de ofrecer el producto a mujeres ajenas a la comunidad de la AMGS que paguen la cuota. Y por lo tanto, elevaría el perfil de la organización y potencialmente atraería a nuevas reclutas como dirigentes.

³ Informe del Fondo Monetario Internacional sobre las Perspectivas Regionales - Mayo 2013

Se consideraron otras tres opciones como parte de extensas reflexiones, pero éstas no fueron recomendadas por el Comité de los Centros Mundiales:

- C. Suspendir el desarrollo del concepto del Quinto Centro Mundial** – la organización podría determinar no seguir trabajando en este concepto. Sin embargo, la evidencia de las revisiones de los eventos y la investigación independiente, indican el valor de que la organización continúe desarrollando el concepto en línea con la Visión 2020. Sin embargo, en caso de no identificarse financiación externa, esta podría ser la posición por defecto en dos o tres años.
- D. Modelo de Organización Miembro** – en línea con la nueva forma de trabajar en Nuestra Cabaña con Guías de México, también podría haber una opción para que una OM africana se ofreciera para facilitar instalaciones y administrarlas a largo plazo. Esto no requeriría inversión de capital de la AMGS, pero requeriría el compromiso de la AMGS para asegurar que cada año se llevaran a cabo dos o tres eventos dirigidos por la AMGS, junto con experiencias de Centro Mundial desarrollados localmente. La entrega del programa tendría que ser en francés e inglés, y lo ideal sería que la sede estuviera ubicada en un país de habla francesa (una brecha en nuestra oferta actual de experiencias de centro mundial). No es recomendable debido a nuestra experiencia de los problemas que implican el mantenimiento de instalaciones construidas cuando existe una baja demanda para el programa. El modelo móvil también favorece que más OMs de la Región tengan la oportunidad de albergar un evento internacional.
- E. Retomando el modelo de evento piloto** –a partir de nuestra experiencia piloto, sabemos que es posible poder encontrar financiación para uno o dos eventos cada año – esto podría ser un modelo continuo de largo plazo (dirigido por el financiador) o un proceso transitorio mientras se lleva a cabo una mayor investigación para un modelo alternativo. Aparentemente, esto no cumple con la intención de la recomendación que busca avances más allá de los logrados durante este trienio. Esto no se recomienda porque se vuelve dependiente de la financiación y es dirigido por el financiador, y se necesitaría dedicar mucho tiempo para conseguir recursos evento por evento, y además no es una propuesta estratégica.

El Consejo Mundial (abril 2014) propone que pasemos a la fase del concepto. El informe de investigación provee un mapa de ruta de la manera en que se podría establecer y ofrecer un modelo – con todos los requerimientos de las normas internacionales de una experiencia de Centro Mundial única para África. Sin embargo, reconocemos que no hay evidencia de que exista una demanda sostenible y probable, y también se requiere una definición más clara del producto. Además, se pueden presentar otros modelos a medida que se exploren los conceptos. Tendríamos que conseguir financiación para desarrollar estos conceptos – la cual se estima en £150,000 durante tres años. El Comité de Desarrollo de Fondos necesitaría identificar la viabilidad de buscar fondos para este trabajo – y el Comité ya ha manifestado que la obtención de financiación para este propósito sería un reto. Cabe señalar que sin la financiación para el desarrollo del concepto y sin la financiación inicial para su implementación, la viabilidad de este trabajo estaría en riesgo.

Recomendaciones para la Conferencia Mundial 2014

El estudio del Proyecto Piloto del Quinto Centro Mundial ha demostrado el valor de establecer una presencia en África para albergar experiencias internacionales de centro mundial que coincidan con la Visión 2020. Tomando en cuenta la inversión que se ha hecho en el desarrollo del concepto del Quinto Centro Mundial y los resultados dentro del último trienio y para posibilitar que la AMGS llegue a más niñas y mujeres jóvenes, y ofrezca una experiencia basada en las ofertas únicas y especiales de este continente, se recomienda:

- 1. Que se recauden fondos externamente con el fin de que el trabajo de desarrollo pueda continuar de 2015 a 2017, con miras a tener en marcha un modelo financieramente sostenible que apoye los fines y los objetivos estratégicos de la AMGS en relación a las experiencias internacionales de la AMGS, antes del inicio de 2018.*
- 2. Que la responsabilidad de la evaluación continua y la toma de decisiones sobre opciones emergentes sea delegada al Consejo Mundial, en consulta con el Comité de la Región de África y el Comité de los Centros Mundiales.*
- 3. Que un nuevo informe de progreso sea presentado a la 36ª Conferencia Mundial en 2017.*
- 4. Que para el próximo trienio (2015 a 2017) el Consejo Mundial, en consulta con el Comité de la Región de África, considere la posibilidad de llevar a cabo actividades o eventos internacionales en África de manera excepcional, que continúen invirtiendo en el desarrollo de la capacidad de las Organizaciones Miembros y produzcan mejoras de capital en los centros de capacitación de las Organizaciones Miembros, sujeto a la identificación de financiación, recursos y asociados.*

Anexos adjuntos

1. Información Financiera
2. Resumen ejecutivo de la evaluación de la AMGS para los primeros cuatro eventos piloto
3. Resumen ejecutivo de la investigación de Social Acumen

Nota: Todas las cifras financieras citadas están en Libras Esterlinas (GBP o £)

Anexo 1

Fuente de Ingresos	2011-12	2013-14
	Cantidad (GBP)	
Subvención corporativa - Maersk Moller	£150,000	0
Donantes de la AMGS – Subvención Trefoil del Grupo Bluewater, Amigos de los Centros Mundiales, Fundación Mundial, Martha Manley, SOB-P, Guías de Canadá (todo para Ruanda)		£47,643

Reservas de la AMGS – inversión máxima disponible		£100,000
Total	£150,000	£147,643

Gastos	Julio 2011-Dic. 2012 (18 meses)	2013 (12 meses)	2014 (6 meses)	Total
	Fase Uno	6 meses Fase Uno y 6 meses Fase Dos	Fase Dos	
Eventos y mejoras en las instalaciones de las OMs	£44,131	£62,380	£5,500 (1)	£112,011
Salarios del personal (incluyendo pensión) y costos de oficina	£50,011	£26,134	£1,400 (1)	£77,545
Viaje, alojamiento y subsistencia, visas y gastos del personal, costos del equipo de planificación	£10,841	£1,712	£12,299 (1)	£24,852
Proyecto de investigación	0	0	£17,575	£17,575
Fondo para becas	0	0	0	0
Total	£104,984	£90,226	£36,774	£231,983

(1) Aún no están incluidos los costos totales del evento en Nigeria

Subvenciones para participantes	Ghana	Sudáfrica	Ruanda	Kenia	Nigeria
Número total de subvenciones otorgadas a la Región de África	11 ⁽¹⁾	16 ⁽¹⁾	26 ⁽²⁾	4	30
Número total de subvenciones otorgadas a otras regiones	0	1 ⁽¹⁾	21	1	0
Número total de subvenciones de viaje	7	3	28	2	23

Valor total de las subvenciones de viaje	£4,496	£3,737	£26,950	£960	£12,934 ^[3]
Número total de subvenciones de alojamiento	4	12	19	4	16
Valor total de las subvenciones de alojamiento	£1,320	£3,234	£10,070	£4,200	£3,600
VALOR TOTAL DE TODAS LAS SUBVENCIONES	£5,816	£6,971	£37,020	£5,160	£16,534

⁽¹⁾ A una participante se le otorgó una subvención completa, esto es, para cubrir los costos de viaje y alojamiento

⁽²⁾ Diez participantes recibieron una subvención completa, esto es, para cubrir los costos de viaje y el evento

⁽³⁾ No se ha confirmado

⁽⁴⁾ En 2013, el total de subvenciones para becas en los cuatro Centros Mundiales construidos ascendió a: 57,171 Libras Esterlinas, beneficiando a 97 mujeres de 28 países. El total de subvenciones para becas durante el proyecto piloto del Quinto Centro Mundial (durante dos años) ascendió a 71,501 Libras Esterlinas, beneficiando a 110 mujeres.

Anexo 2

Resumen Ejecutivo de la evaluación de los primeros cuatro eventos piloto

El proyecto piloto de dos años del Quinto Centro Mundial comenzó en julio de 2011 y los eventos reales comenzaron en julio de 2012. El período de dos años se extendió hasta julio de 2014. El proyecto piloto fue posible gracias a una donación de £150,000 de la Fundación Maersk Moller, para cubrir el período comprendido entre julio 2011 y julio 2013. Posteriormente también se han recibido subvenciones de otros donantes para eventos específicos organizados por el Quinto Centro Mundial. En total se recibieron £297,643 a lo largo de la duración del proyecto. Dado que el proyecto piloto del Quinto Centro Mundial está entrando en su etapa final y debido al requisito de informar a la 35ª Conferencia Mundial en 2014, se ha revisado el rendimiento del Centro Mundial, con un especial énfasis en el rendimiento de los eventos del Quinto Centro Mundial.

Resultados

a) Gestión del proyecto piloto:

- Se nombró a una Gerente del Proyecto del Quinto Centro Mundial con base en la Región de África por un período de 24 meses, hasta finales de julio de 2013. Posteriormente, la gestión del proyecto piloto para el año final, quedó a cargo de un miembro del personal con base en la Oficina Mundial – la Coordinadora Principal del Quinto Centro Mundial. Durante el período del proyecto, el progreso del Centro

Mundial ha sido monitoreado por el Equipo del Quinto Centro Mundial⁴ con la supervisión de gobernanza por parte del Comité de los Centros Mundiales.

- La gestión del Quinto Centro Mundial fue facilitada por el intercambio de experiencias del Comité de los Centros Mundiales y el personal del Centro Mundial de Sangam. La experiencia previa como Ejecutiva de Desarrollo para la Región de África facilitó el trabajo de la Gerente del Proyecto con las OMs de la región en las iniciativas del proyecto del Quinto Centro Mundial.
- La documentación del proyecto y la sistematización de los procesos del proyecto algunas veces fueron sido débiles, particularmente en las primeras etapas del proyecto.

b) Singularidad del Quinto Centro Mundial

- Las OMs involucradas directamente en las actividades del Quinto Centro Mundial y el equipo del proyecto piloto comparten una comprensión común del concepto y sus características únicas. Es probable que las participantes de los eventos no tengan una comprensión tan clara del concepto.
- Algunas niñas y mujeres jóvenes que han visitado otros Centros Mundiales también comentan que la experiencia del Quinto Centro Mundial es única e incomparable.

c) Entrega de una experiencia de Centro Mundial en un contexto africano

Se ofrecieron varios eventos piloto durante el período del proyecto, que tenían como objeto probar entre otras cosas, si se puede ofrecer una experiencia de Centro Mundial dentro de un contexto africano, y la satisfacción de las participantes con una experiencia tal. Los eventos ofrecidos fueron:

- i. Un Taller de Desarrollo de Fondos y Liderazgo en Ghana (Julio 2012)
- ii. Un Taller de Desarrollo de Fondos y Capacitación en Liderazgo en Sudáfrica (Octubre 2012)
- iii. Un taller 'Alto a la Violencia' en Ruanda (Mayo 2013)
- iv. Una experiencia de Acción Comunitaria en el Centro de Transición Shanzu en Mombasa, Kenia (Octubre-Noviembre 2013)

Las conclusiones muestran que las participantes del Quinto Centro Mundial aprecian poder experimentar el guidismo en un contexto africano, y un gran número de ellas están deseosas de recomendarlo a otras. Tales resultados indican que el Quinto Centro Mundial puede contribuir al Resultado Global 4.

d) Acceso a desarrollo comunitario/ acción en el guidismo

En el evento de Ghana no se ofrecieron experiencias de desarrollo comunitario y por lo tanto no se pudo evaluar este aspecto. Sin embargo, fue una característica clave de los otros tres eventos y de hecho, el enfoque central del evento en Kenia. Las participantes del evento del Quinto Centro Mundial a quienes se les preguntó acerca de sus experiencias del guidismo en

⁴ El Equipo del Quinto Centro Mundial consta de tres Voluntarias y cuatro miembros del personal de la AMGS, concretamente, la Gerente del Quinto Centro Mundial, la Directora Regional para África, la Directora de Desarrollo de Afiliación & Centros Mundiales y la Gerente de Desarrollo de Afiliación.

la comunidad, confirmaron que los eventos del Quinto Centro Mundial cumplieron con sus expectativas en este aspecto.

e) Planificación y entrega de eventos piloto de calidad para satisfacer las necesidades de las OMs

- El rendimiento de los eventos del Quinto Centro Mundial fue comparado utilizando una serie de indicadores de rendimiento (IR), que a su vez se basan en la retroalimentación de las participantes en las áreas de 'Instalaciones' y 'Programas'. Los resultados muestran que las participantes estaban satisfechas con la calidad de las instalaciones de la OM y el programa ofrecido por el Quinto Centro Mundial. La puntuación promedio para los eventos del Quinto Centro Mundial es menor que la de los otros Centros Mundiales, aunque está por encima del punto de referencia de calidad de Centro Mundial una puntuación de '4' de un máximo de '5'.
- En el caso de Ruanda, el seguimiento posterior al evento muestra que además de las ganancias inmediatas de las participantes, la OM también se ha beneficiado con un mayor número de miembros y, por lo tanto, ingresos. Si se planifica estratégicamente, las OMs anfitrionas pueden beneficiarse de estos eventos en diferentes aspectos, que también contribuyen a los Resultados Globales.

f) Acceso a experiencias de Centro Mundial para los miembros de la Región de África

- El Quinto Centro Mundial ha podido cumplir su objetivo de ofrecer experiencias de Centro Mundial a más participantes africanas. Hay alguna evidencia que muestra que las participantes de la región también han podido superar los desafíos logísticos derivados de la ubicación del evento.

g) Ofrecer oportunidades para exhibir a las OMs anfitrionas y establecer relaciones

- Las OMs anfitrionas han confirmado que han podido fortalecer las coparticipaciones en sus comunidades como resultado de la organización de los eventos del Quinto Centro Mundial; y en algunos casos también se han desarrollado nuevas coparticipaciones.
- Las participantes de los eventos han estado expuestas a las fortalezas de las OMs anfitrionas y han aprendido de ellas.
- Los beneficios derivados de los eventos se han extendido más allá del grupo inmediato de participantes, y también quienes no son miembros se han beneficiado de la exposición a las Guías y Guías Scouts involucradas en los eventos.

h) Desarrollo de la capacidad de la OM para ofrecer actividades acordes a las normas internacionales

- Uno de los objetivos del Quinto Centro Mundial era usar los Centros de Capacitación existentes pertenecientes a las OMs de la región. El equipo del Quinto Centro Mundial estableció que, al ser una región de rápido crecimiento, la necesidad de desarrollar la capacidad de las OMs para organizar eventos de nivel internacional, era importante para estar a la altura de la demanda de sedes adecuadas. Al organizar los

eventos en las instalaciones existentes de las OMs, la intención también era desarrollar la capacidad de la OM para acoger eventos internacionales. Tres de los eventos del Quinto Centro Mundial se celebraron en este tipo de instalaciones de las OMs, con excepción del evento de Ruanda, que tuvo lugar en una sede externa.

- La evidencia sugiere que se ha logrado el objetivo de desarrollar la capacidad de las OMs para acoger eventos de nivel internacional y que ha sido una propuesta que ha valido la pena adoptar, ya que las OMs anfitrionas han aprovechado el evento para mejorar sus centros de capacitación y fortalecer sus sistemas organizacionales.
- Si bien el Quinto Centro Mundial tiene sus ventajas, la naturaleza móvil del Centro Mundial significa que las OMs tienen una sola experiencia en la organización de un evento de Centro Mundial, que puede no ser suficiente para fortalecer sus prácticas en el largo plazo. El apoyo continuo por parte del Quinto Centro Mundial después del evento, garantizaría que los cambios realizados por las OMs se mantengan y permanezcan en el camino correcto, pues de lo contrario se perderán las ganancias.

i) Finanzas

- Los gastos efectuados para el Quinto Centro Mundial hasta la fecha se encuentran dentro de los límites del presupuesto. El interés de los donantes en los eventos del Quinto Centro Mundial ha hecho posible cubrir los costos hasta ahora.
- Se debe monitorear la porción del presupuesto utilizada para planificar un evento y cubrir los costos del personal, para garantizar que no sea desproporcionada en relación con el rendimiento de la inversión
- Para calcular el rendimiento real de la inversión en un evento, se tendrán que considerar las ganancias más amplias del evento, concretamente, la satisfacción de las participantes con el evento y el impacto del trabajo realizado por las participantes al aplicar el aprendizaje adquirido en la prueba piloto del Quinto Centro Mundial.
- El costo de las subvenciones para las participantes tiene implicaciones para la relación costo-eficacia del modelo. Sin embargo, no debe subestimarse el valor de las subvenciones para las participantes. Esto nos permite apoyar financieramente a niñas y jóvenes desfavorecidas para que puedan beneficiarse de los eventos piloto del Centro Mundial y eventualmente producir un cambio a través de la aplicación de su aprendizaje.
- En cuanto a la captación de donantes, será importante asegurarnos de que la evidencia de los resultados sea capturada y documentada para poder demostrar el valor de su inversión. Esto también será importante para otros propósitos de la AMGS, tales como propugnación y marketing.

j) Sostenibilidad

- Si bien se han mantenido los cambios realizados por las OMs anfitrionas, la medida en que se mantengan en el futuro aún está por verse. Mucho depende del compromiso de las dirigentes de la Asociación con tales cambios y la viabilidad financiera de los mismos.

Recomendaciones

Planificación Estratégica

- a) Para la siguiente fase del Quinto Centro Mundial deberá desarrollarse un marco de Monitoreo & Evaluación basado en los resultados, para poder medir el progreso futuro sistemáticamente.

- b) Si se lleva a cabo una planificación estratégica, las OMs anfitrionas pueden beneficiarse de los eventos del Quinto Centro Mundial en diferentes aspectos, que también contribuirían a los Resultados Globales.

Sostenibilidad

- a) El Quinto Centro Mundial debe seguir ofreciendo orientación y apoyo constante a las OMs que están poniendo en marcha actividades del Quinto Centro Mundial. Esto deberá incluirse en los planes futuros del Quinto Centro Mundial, de modo que no se pierdan las ganancias obtenidas a corto plazo.

Gestión del proyecto, incluyendo las finanzas del proyecto

- a) Independientemente de la forma que tome el Quinto Centro Mundial en el futuro, es esencial que en caso de continuar, deberán fortalecerse los procesos de gestión del proyecto, incluyendo los procesos de gestión financiera.

- b) En relación a lo anterior, la responsabilidad general de la gestión de los presupuestos de los eventos del Centro Mundial debe recaer en una persona en particular.

- c) Para fines de captación de donantes, será importante asegurarnos de captar la evidencia de los resultados de los eventos para poder demostrar el valor de invertir en tales actividades. Esta evidencia también será importante para otros fines de la AMGS, tales como propugnación y marketing.

- d) La intención de introducir la autofinanciación de las participantes de los eventos, parece ser una propuesta más sensata a fin de garantizar la sostenibilidad financiera. Sin embargo, se deben monitorear los niveles de participación para garantizar que como resultado: (i) no se reduzcan los números de participantes; (ii) no se produzca un desequilibrio en los niveles de participación regional a favor de otras regiones distintas a África.

- e) Cuando sea posible, las cuotas que se cobren para los eventos deben pagarse directamente a la Organización Miembro.

- f) Los eventos deben planificarse con mucha anticipación y subcontratar ciertos servicios cuando sea necesario.

- g) Costo económico: Además de considerar los costos directos de los eventos, tales como ubicación, personal y tiempo involucrado, no deben subestimarse los costos de oportunidad de recursos físicos y humanos en el momento de determinar el costo económico de un evento.

Comunicación

- a) Es preciso hacer esfuerzos para garantizar que las OMs de África tengan una comprensión clara del concepto del Quinto Centro Mundial para garantizar expectativas razonables. Las OMs son importantes para los servicios del concepto del Quinto Centro Mundial y por lo tanto, su integración resulta crucial.

- b) La OM anfitriona y el Quinto Centro Mundial deben utilizar los medios para su ventaja con el fin de elevar su perfil y visibilidad, ya que esto podría generar mejores resultados.

Anexo 3

Resumen ejecutivo de la investigación de Social Acumen

La Asociación Mundial de las Guías Scouts (AMGS) está claramente comprometida a explorar las posibilidades para un Quinto Centro Mundial en África, y ya ha llevado a cabo un proyecto piloto de dos años antes de encomendar esta investigación.

El propósito de este Informe de Investigación es compartir la metodología y los resultados de la investigación realizada para definir el modelo de un Quinto Centro Mundial en África. El informe también contendrá información clara sobre las oportunidades de colaboración en África y las oportunidades de financiación para el Quinto Centro Mundial. Se compartirá el modelo preferido para un Quinto Centro Mundial y se presentará una serie de recomendaciones que probablemente resultarán ser exitosas. Como complemento de la investigación, también se ha producido un Plan Estratégico y de Negocios, el cual con una inversión inicial financiada por subvenciones, donaciones o patrocinios, la gestión de riesgos estratégicos y operativos identificados y la implementación de las recomendaciones, demuestra ser un modelo viable y financieramente sostenible para el Quinto Centro Mundial en África para 2020.

La combinación del trabajo de investigación y las entrevistas ha permitido a Social Enterprise Acumen CIC evaluar las lecciones aprendidas del proyecto piloto y otras actividades, y hacer recomendaciones sobre cómo debe verse el modelo, para maximizar las probabilidades de éxito. A continuación se presenta un resumen de las recomendaciones surgidas de este trabajo, las cuales se describen más detalladamente en el resto de este documento.

1. El Quinto Centro Mundial tiene que ser claro con respecto a su oferta, explicar por qué es distinta y agrega valor a una experiencia internacional en la Región de África. Al trabajar para lograr exitosamente este objetivo, será esencial contar con una marca atractiva y un kit de identidad.

2. Será fundamental la planificación de un programa renovable de eventos para el Quinto Centro Mundial que esté en marcha durante los próximos 2 a 3 años, y que también tenga en cuenta la secuencia de experiencias para complementar las ofertas de otros Centros Mundiales fijos.

3. Se recomienda un equipo permanente del Quinto Centro Mundial que esté formado por tres miembros de tiempo completo. El equipo debe incluir una Gerente del Centro Mundial, una Gerente de Programa y una Gerente de Desarrollo de Negocios/Formación de Capacidad. Recomendamos que uno de los miembros del equipo sea de habla francesa. El equipo trabajará en colaboración con voluntarias y personal de las Organizaciones Miembros en la organización de la oferta del programa.

4. Debe elaborarse un Manual de Franquicia Social para permitir el despliegue de la experiencia del Quinto Centro Mundial dentro de las normas y criterios acordados.
5. La introducción de Procedimientos Operacionales Estandarizados, funciones y responsabilidades claramente identificadas, y períodos de introducción más largos para la planificación de los programas, mejorarán los canales de comunicación, y en consecuencia, las funciones de gestión y administración.
6. El Quinto Centro Mundial necesita estar sustentado con fondos y no ser dirigido por los fondos. Con esto queremos decir que en primer lugar deben acordarse los objetivos del Centro Mundial y luego identificar los fondos para apoyarlo. En segundo lugar, debe hacerse una distinción entre los requerimientos de financiación para desarrollos de capital de largo plazo, y la financiación de ingresos requeridos para la entrega de Programas rentables del Centro Mundial y el reembolso de los costos a la Oficina Mundial.
7. Desarrollar y comunicar criterios claros de selección y una estrategia apropiada de gestión de riesgos para equiparar los estándares de alojamiento y hospitalidad de una serie de sedes propiedad de Organizaciones Miembros africanas, con los estándares acordados para el Centro Mundial.
8. Es evidente que existe el deseo de ampliar el contenido del programa para incluir el desarrollo de habilidades empresariales que conduzcan al empoderamiento económico. Esto se ofrecerá de mejor manera colaborando con una organización(es) que cuente con estos conocimientos, ya que será necesario trabajar más para encontrar y crear las relaciones apropiadas, desarrollar programas e investigar un acreditación de alto nivel para el contenido del programa.

Deberá crearse un fondo de Becas o Patrocinio que sea independiente del proceso de solicitud del Centro Mundial y al que se pueda acceder dependiendo de la necesidad, para apoyar a las niñas que no puedan pagar el costo total de una experiencia del Quinto Centro Mundial.
9. Para ayudar a mantener la pasión por el Quinto Centro Mundial y proporcionar suficiente tiempo para llevar a cabo la planificación estratégica para desplegar plenamente este plan en 2016, nuestra recomendación final es que la AMGS lleve a cabo otros dos proyectos piloto del Quinto Centro Mundial en África en 2015, utilizando los patrocinadores existentes.
10. Una revisión completa del modelo del Quinto Centro Mundial deberá llevarse a cabo dentro de cuatro años para poder evaluar la sostenibilidad del modelo en términos operativos.

FINAL