

# DOC 4C

## ESTRATEGIA DE LA AMGS

### 2024-2029

Mayo 2023



SUEÑA, ACTÚA, LIDERA:  
EL FUTURO ES NUESTRO



ASOCIACIÓN  
MUNDIAL DE LAS  
GUÍAS SCOUTS

38.a Conferencia Mundial de la AMGS

# Contenido

## Contexto e información de apoyo

Desafíos clave que debemos resolver con nuestra estrategia	3
¿Dónde queda la estrategia en relación con la Brújula 2032?	7

## Estrategia global de la AMGS 2024 - 2029

Nuestro propósito	10
Nuestras fortalezas	11
Nuestra visión colectiva para el Movimiento	12
Nuestra estrategia a seis años	14
Nuestros principios estratégicos	17
Presupuesto	19

# Contexto e información de apoyo



El borrador de la estrategia 2024-2029 se desarrolló después de una extensa consulta con **Organizaciones Miembro (OM)**, jóvenes, voluntarias y personal. La información en esta sección nos ofrece un contexto útil para la estrategia en lo tocante a los retos clave que actualmente enfrentan la AMGS y el Movimiento, así como información sobre el **modelo 12-6-3** adoptado en 2018.

A lo largo de este documento hemos incluido un glosario para ayudar a explicar algunas palabras y términos clave que se mencionan aquí. Estos términos clave aparecen en **negritas** cuando se utilizan por primera vez.

## Desafíos clave que debemos resolver con nuestra estrategia.

1



**Desafíos que enfrentan nuestras Organizaciones Miembro**

2



**Sostenibilidad financiera de la AMGS**

3



**Oferta de la AMGS**



**Organizaciones Miembro (OM):** significa todas las organizaciones Guías y Guías Scouts que pertenecen a la AMGS en cada una de las cinco Regiones..

### **Modelo 12-6-3:**

Los elementos principales del ciclo “12-6-3” son:

- **Brújula 2032:** Una visión amplia de los que aspiramos para el Movimiento Guía y Guía Scout a 12 años. La AMGS y las Organizaciones Miembro deberían utilizarla para establecer prioridades, identificar lo que requiere atención y fortalecer nuestras estrategias.
- **Estrategia de la AMGS:** una estrategia a seis años para el Equipo Global de la AMGS que identifica las áreas principales que entregará el Equipo Global, el cual incluye a las Regiones, en apoyo de la Brújula 2032, y para que las Organizaciones Miembro se mantengan unidas, prosperando y creciendo.
- **Plan de acción escalonado a tres años:** las actividades que llevamos a cabo a niveles mundial y regional para instrumentar la estrategia de la AMGS. Mientras la Conferencia Mundial no apruebe la estrategia, el Consejo Mundial es quien aprueba el plan de acción escalonado a tres años.

# 1. Desafíos que enfrentan nuestras Organizaciones Miembro

El Movimiento está saliendo de momentos extremadamente desafiantes. La mayoría de las Organizaciones Miembro tuvieron que detener o limitar las actividades guías y guía scouts o hacer actividades en línea durante la pandemia de COVID-19. El desafío más importante post-pandemia que enfrentan es reclutar y retener integrantes y voluntarias jóvenes. Todas las Regiones han informado que esto tiene un impacto enorme en su capacidad de ser sostenibles en términos financieros y en su capacidad de operar (algo que se mencionó en las recientes encuestas de participación de las Organizaciones Miembro y también en las Conferencias Regionales).

Para que seamos un Movimiento para todas y cada una de las niñas en los próximos seis años, la AMGS debe apoyar a las OM con el fin de revertir la reducción de cifras de afiliación y garantizar que las guías/guías scouts sigan siendo relevantes, emocionantes y accesibles para todas las niñas y jóvenes.

## 2. Sostenibilidad financiera de la AMGS

### Ingreso de la AMGS

El financiamiento de la AMGS está formado por el **ingreso restringido** y el **ingreso no restringido**. A lo largo de nuestra historia, una gran proporción de nuestro ingreso no restringido ha sido por las Cuotas de afiliación. También recibimos generosas donaciones de integrantes de la **Olave Baden-Powell Society (OB-PS)**, donativos individuales, campañas e ingreso comercial. Desde la pandemia de COVID-19, las cifras de afiliación se han reducido de 10.2 millones en 2020 a 8.2 millones en 2021, lo cual tiene como resultado una reducción de 20% en nuestro ingreso no restringido (aproximadamente £350 mil). En 2021, el total de nuestro ingreso no restringido fue de £2.6 millones, de los cuales, £1.30 millones ingresó como Cuotas de afiliación. En 2016, la AMGS recibió £1.7 millones de ingreso sin restricciones por concepto de cuotas de afiliación. Esto demuestra que las contribuciones por Cuotas de afiliación se redujeron de manera significativa en los últimos cinco años.



**Ingreso no restringido:** Este es ingreso que puede utilizar la organización sin fines de lucro para perseguir su objetivo benéfico y no hay un límite que diga que debe usarse para cierto tipo de trabajo o proyecto. La organización sin fines de lucro, supervisada por su Consejo, puede decidir dónde invertir estos fondos para cumplir con su objetivo benéfico. Este ingreso es útil para financiar las funciones principales de una organización sin fines de lucro.

**Olave Baden-Powell Society (OB-PS):** Olave Baden-Powell Society (OB-PS, o Sociedad Olave Baden-Powell) es una red internacional que apoya a la AMGS con ayuda financiera vital para el Movimiento Guía y Guía Scout en todo el mundo.

**Ingreso restringido:** Ingreso (monetario) que debe invertirse en un uso específico (o restringido), definido por la persona que hizo el donativo. Por ejemplo, la AMGS puede recibir una subvención para entregar un proyecto o un trabajo específico. Legalmente, estos fondos solo se pueden usar para este trabajo específico.

En contraste, entre 2016 y 2021, hemos incrementado más del doble nuestro ingreso restringido, mediante subvenciones y donaciones generosas de grupos de Amigos y The World Foundation for Girl Guides and Girl Scouts, Inc., lo cual nos ha permitido ofrecer una variedad más amplia de programas educativos al Movimiento y apoyar iniciativas específicas.

### Gastos de la AMGS

Las estrategias previas de la AMGS (2018-20 y 2021-2023) han requerido gastos adicionales significativos para entregar actividades y apoyar al Movimiento mucho mayores que el ingreso recibido por Cuotas de afiliación. Estos son, de manera predominante, en las áreas de desarrollo de capacidades, participación de voluntarias, apoyo a las Organizaciones Miembro y a las Regiones, comunicaciones y gobernanza.

En 2021, en un período de presiones sin precedentes en las OM, la AMGS escuchó y respondió, usando más de £3m de fondos no restringidos en actividades para las Organizaciones Miembro; las Cuotas de afiliación cubrieron menos de la mitad (£1.3m). Este **déficit** se financió mediante nuestros esfuerzos de recaudación de fondos y usando parte de nuestras **reservas**.

### Posición financiera de la AMGS con el paso del tiempo

De 2010 a 2021, la AMGS ha tenido un déficit anual promedio de £438 mil, que a lo largo del período de 12 años asciende a los £5.26 millones. Cada año la AMGS ha financiado este déficit usando las reservas.

A pesar de los esfuerzos para poner el gasto en línea con el ingreso (nuestro nuevo diseño de 2019), hemos continuado el uso de nuestras reservas debido al impacto de la pandemia de COVID-19, ocasionando una pérdida de ingresos en las Cuotas de afiliación, lo que se traduce en:

En 2020, usamos £336 mil de reservas.

En 2021, usamos £116 mil de reservas.



**Déficit:** La cantidad por la cual algo, en especial dinero, es demasiado pequeña.

**Reservas:** Las reservas (en ocasiones conocidas como Reservas Libres) son los fondos que tiene la organización sin fines de lucro, excepto los activos fijos (por ejemplo, un edificio), que se pueden utilizar libremente para apoyar los fines de esa organización sin fines de lucro. Una organización sin fines de lucro mantiene dinero en reservas para garantizar que pueda continuar con sus operaciones en caso de un evento no previsto (por ejemplo, una reducción drástica del ingreso).

En 2017, nuestras reservas permanecieron en £6.19 millones, lo que incluía el fondo designado de la OB-PS reclasificado a las reservas libres. Para fines de 2021, nuestras reservas estaban en £3.28 millones – una caída del 53% en cinco años.

### Revisión de nuestro modelo financiero

Con vistas al futuro, también vemos un panorama desafiante en lo que respecta a la recaudación de fondos debido a los cambios que se están presentando en todo el mundo. La AMGS ha asegurado subvenciones de empresas, fundaciones y fideicomisos que nos han permitido hacer crecer nuestros programas globales. Sin embargo después de la pandemia de COVID-19, muchos de nuestros donadores están pensando más en dónde poner el dinero y cada vez es más difícil otorgar fondos para costos no restringidos. Los donativos de entidades que nos han brindado un apoyo durante mucho tiempo como la OB-PS, The World Foundation for Girl Guides and Girl Scouts y grupos de Amigos, que forman el grueso de nuestro ingreso no restringido crecen anualmente, pero a una velocidad muy lenta.

Al ir emergiendo de la pandemia, empezamos a ver algo de esperanza. El último censo registró un incremento de 8.2 a 8.8 millones de miembros, pero sabemos que esto no es suficiente para darle la vuelta al patrón de déficit que hemos vivido.

El patrón continuo de gasto que excede el ingreso significa que tenemos un modelo financiero insostenible que debemos cambiar.

## 3) Obtener la oferta correcta

Junto con nuestros desafíos financieros, la AMGS se enfrenta al desafío de definir cuál es la **oferta** correcta y viable para el Movimiento. Nuestras 152 Organizaciones Miembro operan en escalas muy diferentes, entre diferentes culturas, con diferentes modelos tales como Guías y Guías Scouts en escuelas, Guías y Guías Scouts en la comunidad, Organizaciones Nacionales mixtas de Scouts y Guías (ONSYG) y OM de solo niñas. Esta diversidad es una fortaleza del Movimiento, pero también representa un desafío para desarrollar una oferta que beneficie a todas con los recursos (financieros y no financieros) con los que contamos.



**Oferta:** La gama de servicios que prestamos al Movimiento

# Dónde se encuentra esta estrategia en relación con la Brújula 2032

En 2018, la AMGS adoptó el modelo 12-6-3. Esto significa que trabajamos para una visión a 12 años ([Brújula 2032](#)), la cual se entrega mediante una estrategia a 6 años, aprobada en la Conferencia Mundial y realizada mediante una serie de planes de acción a 3 años aprobados por el Consejo Mundial.

En 2021, se aprobó la Brújula 2032 como la visión a largo plazo para el Movimiento Guía/Guía Scout. Esta ofrece la dirección del viaje para cada Organización Miembro y el Equipo Global de la AMGS de 2021 a 2032.

La Brújula 2032 tiene dos partes: el primer enunciado es nuestra visión para el mundo, el segundo es nuestra visión para el Movimiento. Describe el Movimiento en el que nos debemos convertir para poder contribuir cabalmente en la creación del mundo que quieren las niñas y jóvenes:

**Nuestra visión es un mundo igualitario donde todas las niñas\* puedan prosperar**

**Para 2032 seremos un Movimiento dirigido por las niñas donde todas y cada una de las niñas se sienta confiada para dirigir y empoderada para crear, juntas, un mundo mejor.**



**Movimiento liderado por las niñas:** Un Movimiento liderado por las niñas y jóvenes es un movimiento con, para y por niñas y jóvenes.

Dentro de las guías y las guías scouts, ser lideradas por las niñas y jóvenes significa que las niñas y jóvenes están marcando la dirección de su experiencia. Para el Movimiento, significa que todas y cada una de las niñas y jóvenes tienen el espacio para dirigir y tomar decisiones, y las niñas y jóvenes tienen la confianza y cuentan con las herramientas para ejercer su poder a niveles locales, regionales e internacionales.

Ser lideradas por las niñas y jóvenes será diferente para cada compañía, Organización Miembro y Región. En la AMGS contribuiremos a lograr un Movimiento liderado por las niñas y jóvenes por medio de nuestro modelo de liderazgo, el desarrollo de capacidades y las buenas prácticas compartidas en una participación significativa de jóvenes e incluyendo colaboración y liderazgo intergeneracional dentro de nuestra organización.

**\*Niñas y jóvenes:** a lo largo de este documento hemos hecho un cambio del lenguaje de la Brújula (donde usamos "niñas" para describir a las niñas y a jóvenes) en lugar de mencionar explícitamente tanto a las niñas como a jóvenes, reconociendo que mencionar ambos grupos es importante para nuestras integrantes. Este cambio se refleja en todas partes del documento salvo en las declaraciones específicas de la Brújula puesto que estas ya fueron adoptadas por el Movimiento. Aunque nuestra visión es crear un mundo igualitario donde todas las niñas y jóvenes puedan prosperar, reconocemos la importancia de reconocer todos los géneros en este trabajo

Se acordó que trabajar para lograr la Brújula 2032 es una responsabilidad compartida para el Equipo global de la AMGS (compuesto de voluntarias y personal que trabaja en las cinco regiones de la AMGS) y todas las organizaciones Guías y Guías Scouts. Nuestras respectivas estrategias deberán estar en línea con la visión colectiva de la Brújula 2032.

La estrategia de la AMGS 2024-2029 establece los lineamientos de la forma en que el Equipo global de la AMGS contribuirá para lograr la Visión de la Brújula 2032 a lo largo de los próximos 6 años.

Después de que 38ª Conferencia Mundial en 2023 apruebe la estrategia, la AMGS desarrollará un Plan de acción escalonado de tres años con Indicadores Clave de Desempeño (KPI). El contenido del plan estará formado por un plan operativo detallado y un presupuesto que muestre el detalle de nuestra oferta para el primer año de la estrategia, así como planes parciales (50% y 25%, respectivamente) para el segundo y el tercer año. Esto se actualizará cada año, siendo el último, el sexto período de un año.

Después de tres años, llevaremos a cabo una revisión intermedia de la estrategia para asegurarnos de su idoneidad.

# **Estrategia Global de la AMGS 2024 - 2029**





## Nuestro objetivo

LEI Movimiento Guía y Guía Scout es el movimiento más grande del mundo de voluntarias dedicado al empoderamiento de las niñas y jóvenes. Creamos oportunidades para que jóvenes aprendan haciendo, se diviertan y practiquen el liderazgo, de manera que puedan creer en ellas mismas y en su poder de hacer que su mundo sea un mejor lugar.

Nuestras integrantes jóvenes de las 152 Organizaciones Miembro nacionales nos han dicho que quieren ver un mundo igualitario, sin embargo, sienten que su futuro es incierto. La desigualdad de género, la emergencia climática, los crecientes problemas de salud mental y el aumento de discriminación y violencia de género siguen teniendo un impacto negativo en las niñas y jóvenes de todo el mundo. Les importa la sostenibilidad ambiental, las desigualdades de género y raciales y la paz y seguridad. Quieren vivir en un mundo que sea justo y no evite que avancen por quienes son, por sus creencias o por el lugar donde viven. Por medio de las Guías y las Guías Scouts las niñas pueden ser ellas mismas, sentirse seguras, incluidas, felices, conectadas, empoderadas y con la confianza para aprender nuevas cosas y cambiar su mundo.[1]

El Equipo global de la AMGS está formado por voluntarias y personal dedicadas que trabajan en las cinco regiones de la AMGS: Región Africana, Región Árabe, Región Asia Pacífico, Región Europea y Región del Hemisferio Occidental. Proporcionamos las herramientas, conexiones y la voz global para mantener al Movimiento Guía/Guía Scout unido, próspero y en crecimiento.



[1] De la encuesta de la AMGS en el Día Internacional de la Niña 2022

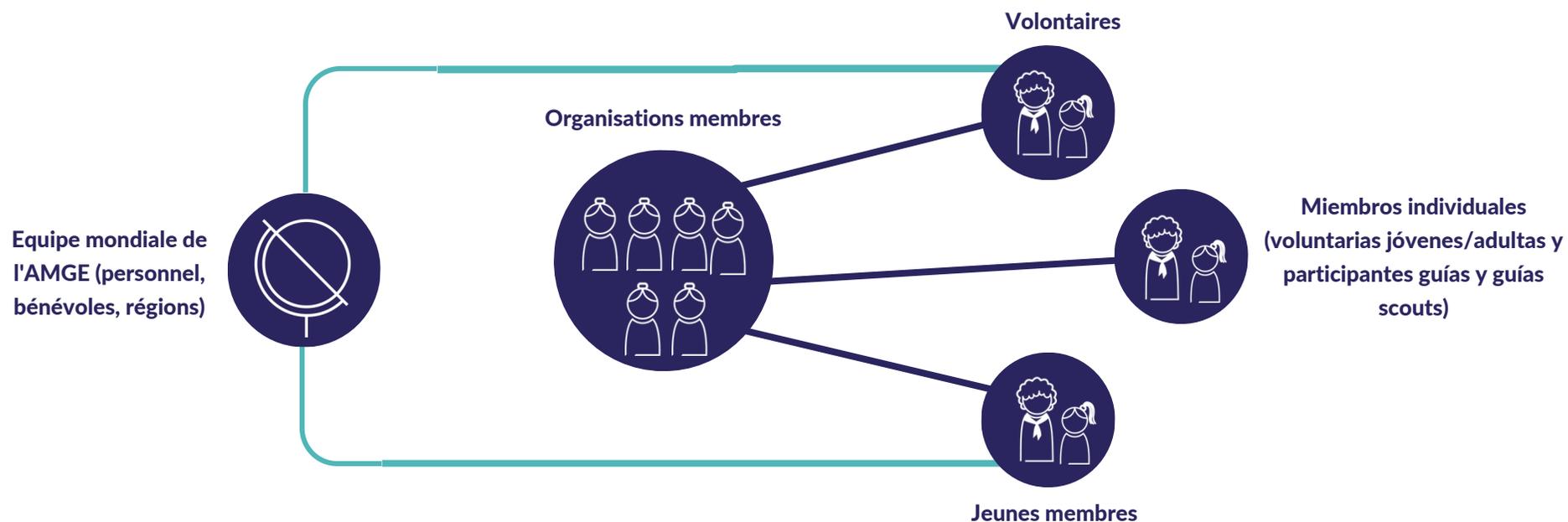
**Objetivo:** Por qué existimos y el impacto que tenemos

**Organización Miembro (OM):** Organización Miembro - significa todas las organizaciones Guías y Guías Scouts que pertenecen a la AMGS en cada una de las cinco Regiones.

**Miembro:** Una participante joven o voluntaria dentro del Movimiento

**Equipo global:** El equipo global de la AMGS es la parte central de la “organización comercial” de la AMGS que gestiona los asuntos de la organización y entrega la Estrategia de la AMGS. Incluye a todo el personal y voluntarias, de gobernanza y operativas, a niveles regional y global.

Logramos esto principalmente mediante las conexiones y el apoyo a nuestras Organizaciones Miembro para fortalecer su capacidad y coordinando la gobernanza del Movimiento. Además, ofrecemos a nuestras integrantes (**jóvenes** y adultas) experiencias internacionales, oportunidades globales de voluntariado y eventos de liderazgo para fortalecer su conexión con el Movimiento global. Estas iniciativas apoyan a las OM para que recluten y retengan integrantes y desarrolla la capacidad de jóvenes y voluntarias.



## Nuestras fortalezas

Nuestras 152 Organizaciones Miembro nacionales son todas independientes, y al mismo tiempo, nos une una historia, valores y la creencia de que las Guías/Guías Scouts ofrecen a miembros juveniles el espacio y las experiencias que necesitan para desarrollarse a su máximo potencial. Los valores de integridad, ciudadanía y espiritualidad apuntalan y definen nuestro Movimiento y nuestro método único de educación no formal y el modelo de liderazgo ofrecen la metodología compartida que permite que crezca la confianza de nuestras integrantes y se desarrollen como líderes. Juntas tenemos un alcance en todo el mundo de 8.8 millones de miembros, somos el Movimiento más grande dedicado a las niñas y jóvenes, y se nos reconoce fácilmente por nuestro trébol y nuestra marca.



**Jóvenes/Miembros juveniles:** usamos el término jóvenes o miembros juveniles para describir a las personas menores de 30 años que son nuestras integrantes. Los términos jóvenes o miembros juveniles se usan de manera indistinta.



El Equipo Global de la AMGS proporciona el desarrollo de capacidades de alta calidad, así como los recursos, al Movimiento, ofreciendo experiencia y conocimiento en educación no formal y desarrollo del liderazgo, que son el núcleo de la experiencia guía/guía scout y nos hace diferentes de otras organizaciones.

La comunidad de voluntarias dedicadas que dan su tiempo, habilidades y tremenda energía para entregar el trabajo de la AMGS son un componente vital de nuestro modelo y fortalecen enormemente nuestra capacidad y experiencia para satisfacer las necesidades del Movimiento.

## Nuestra visión colectiva para el Movimiento

En 2021, adoptamos Brújula 2032 como la declaración de visión a largo plazo para el Movimiento Guía y Guía Scout. Ofrece la dirección del camino que deben transitar cada Organización Miembro y el Equipo global de la AMGS de 2021 a 2032.

La Brújula 2032 tiene dos partes: la primera declaración es nuestra visión para el mundo; la segunda es nuestra visión para el Movimiento. Describe el Movimiento en el que debemos convertirnos de manera que podamos contribuir de lleno en la creación del mundo que quieren las niñas:

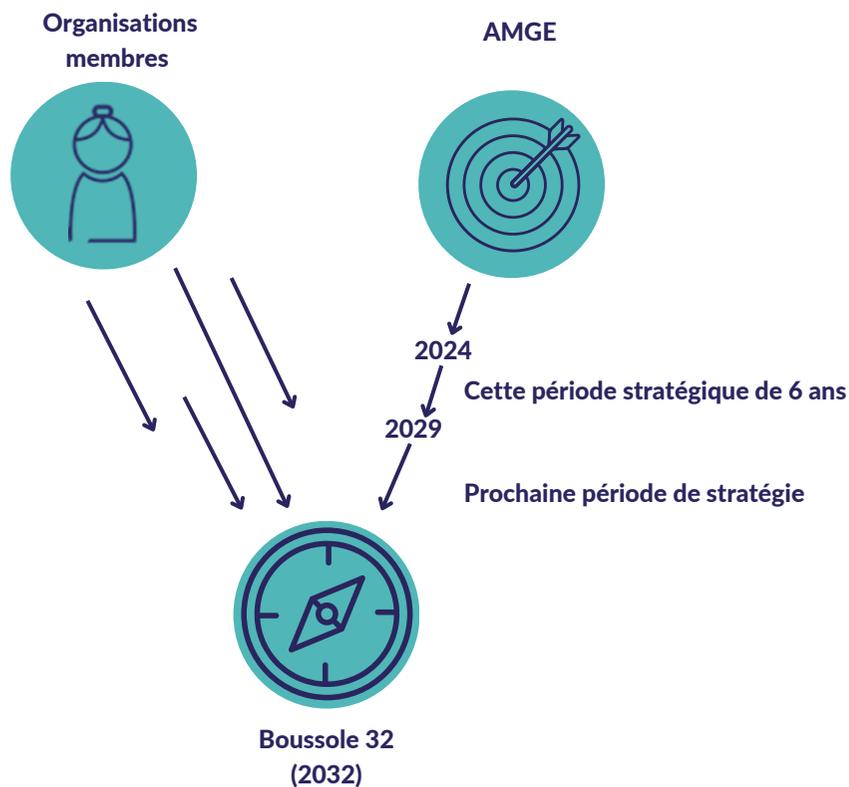
**NUESTRA VISIÓN ES UN MUNDO DE IGUALDAD DONDE TODAS LAS NIÑAS PUEDAN PROSPERAR**

**Para 2032 seremos un Movimiento dirigido por las niñas donde todas y cada una de las chicas se sienta con confianza de dirigir y empoderada para, juntas, crear un mundo mejor.**



Trabajar para lograr la Brújula 2032 es una responsabilidad compartida para el Equipo global de la AMGS todas las organizaciones Guías y Guías Scouts. Nuestras respectivas estrategias deberán estar en línea con la visión colectiva de la Brújula 2032 y explorar las conversaciones de la Brújula para ayudarnos a lograr esa visión..

La estrategia de la AMGS para 2024-2029 establece las pautas de cómo contribuirá el Equipo global con la Brújula 2032 en los próximos seis años de nuestra travesía.



## **Nuestra estrategia a seis años**

### **META:**

**Para 2029 la AMGS será una organización sostenible, liderada por las niñas y jóvenes que conecta a las Organizaciones Miembro para crear Movimiento incluyente donde todas y cada una de las niñas y jóvenes se puedan sentir empoderadas, seguras y confiadas para cambiar su mundo.**



Esto lo lograremos mediante la entrega de tres Resultados estratégicos:

### **Resultado 1: Un Movimiento liderado por las niñas y jóvenes unido y conectado.**

#### **Esto significa:**

- Participación significativa de niñas y jóvenes a todos los niveles de la AMGS, demostrando las mejores prácticas al Movimiento.
- Establecimiento de conexiones sólidas en todo el Movimiento entre Organizaciones Miembro, voluntarias e integrantes jóvenes.
- Entrega de una gobernanza y liderazgo eficaces, incluyentes e inter-generacionales del Movimiento.
- Amplificación de una voz compartida para el Movimiento.

### **Resultado 2: Las Organizaciones Miembro tienen apoyo para ser prósperas e incluyentes, las cuales ofrecen una experiencia Guía y Guía Scout de calidad**

#### **Esto significa:**

- Las Organizaciones Miembro tienen la experiencia y capacidad de ofrecer una experiencia Guía/Guía Scout de alta calidad y liderada por las niñas y jóvenes a sus integrantes gracias al uso del método de educación no formal guía y guía scout.
- Las Organizaciones Miembro tienen la capacidad de reclutar y retener a jóvenes y a voluntarias integrantes.
- Las guías y las guías scouts son incluyentes, son una experiencia a la cual todas y cada una de las niñas o jóvenes pueden tener acceso.

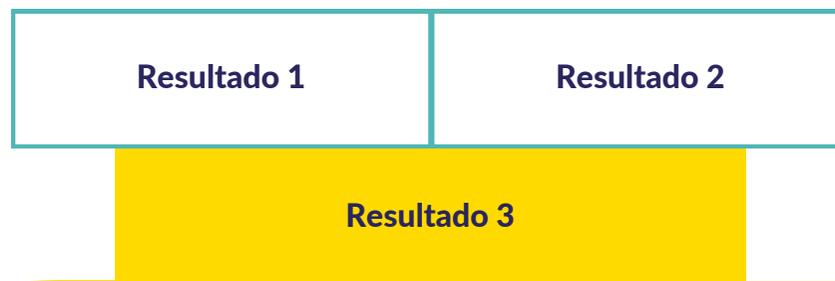
## Resultado 3: Una AMGS sostenible

### Esto significa:

La AMGS tiene un modelo operativo sostenible en términos financieros y a prueba del futuro gestionado por voluntarias y personal hábiles y comprometidas, con la flexibilidad para cumplir con las cambiantes necesidades y prioridades del Movimiento.

El éxito de nuestra estrategia depende de una base organizacional sólida y sostenibles. Para permitirnos cumplir con los Resultados 1 y 2, **debemos dar prioridad al Resultado 3** y garantizar que la AMGS se encuentre en una posición sólida en lo financiero y en lo operativo.

Llevaremos a cabo una revisión estratégica de nuestra oferta y modelo para garantizar nuestra sostenibilidad financiera. La revisión se centrará en nuestras fuentes de ingreso (incluyendo Cuotas de afiliación y las sumas que de hecho se recibieron, el ingreso comercial y la recaudación de fondos), el modelo operativo y lo que ofrecemos a las Organizaciones Miembro. Desarrollaremos una oferta que esté dentro de nuestros medios financieros (proporcional al ingreso) y le dé prioridad a las necesidades clave de las Organizaciones Miembro. Por tanto, las áreas de actividad específicas para los Resultados 1 y 2 se confirmarán en el plan de acción a tres años después de las etapas iniciales de esta revisión, incluyendo la encuesta para las Organizaciones Miembro sobre la oferta de la AMGS.



# Nuestros principios estratégicos

## 1. Estaremos dirigidas por las niñas y jóvenes

Tres principios, vinculados con nuestros **valores organizacionales**, serán los que guíen el camino en el que el Equipo global de la AMGS trabajará durante los próximos seis años.

Nuestra visión está formada por el futuro que las niñas y jóvenes quieren ver. Lo lograremos si jóvenes de nuestro Movimiento que esperan este futuro reciben el apoyo para dirigir nuestro trabajo para llegar ahí y tienen el espacio, el poder y las oportunidades para llevar la dirección del Movimiento, desde el nivel local hasta el nivel global.

Estar dirigidas por las niñas y jóvenes es clave para la retención de nuestras integrantes y nuestra relevancia. Las niñas y jóvenes son las expertas de su propia vida: al estar dirigidas por las niñas y jóvenes reconocemos su derecho a participar. A su vez, esto mejora la experiencia guía/guía scout, nuestros resultados, y amplifica las voces y opiniones de nuestras integrantes, tanto dentro como fuera del Movimiento.

La AMGS está totalmente comprometida a estar dirigida por las niñas y jóvenes. Veremos todas las áreas de nuestro trabajo, desde la gobernanza hasta el desarrollo de estrategias y el diseño y entrega de programas, para incorporar espacios accesibles e incluyentes que permitan la participación significativa de las niñas y jóvenes a todos los niveles de nuestra organización.

Escucharemos a las niñas y jóvenes, haremos conexiones con ellas y les daremos el poder, fomentando oportunidades para conversaciones, colaboración y liderazgo inter-generacionales en toda la organización. Demostraremos las mejores prácticas en la participación significativa y el apoyo a las Organizaciones Miembro para que desarrollen sus capacidades en la práctica del liderazgo y la participación.



Empoderante

Incluyente

Valiente

Profesional



Guiada por las integrantes

Transparente

## 2. Haremos espacio para grandes conversaciones.

Debemos ser valientes y hablar de los desafíos que enfrentamos al ser un Movimiento incluyente, de manera que las Guías/Guías Scouts sean relevantes para todas y cada una de las niñas. Haremos espacio para las conversaciones inter-generacionales sobre temas tales como discapacidad, raza, género y poder que nos permitan reflexionar en nuestra oferta, marca y relevancia para las niñas y jóvenes de manera que evolucionemos con nuestras integrantes.

## 3. Seremos flexibles, realistas y nos guiará lo que funciona.

Los desafíos que trajo la pandemia de COVID-19, acopladas con la diversidad de necesidades de nuestras Organizaciones Miembro, han demostrado que debemos poder adaptar nuestro trabajo y nuestra oferta para responder a los desafíos.

Queremos poder ser flexibles para seleccionar actividades de nuestra amplia oferta que se adecúen a las necesidades prioritarias de nuestro Movimiento en un momento determinado durante el período de seis años. Por tanto, esta estrategia se aparta intencionalmente de identificar actividades específicas y mueve el enfoque hacia nuestra meta y amplios resultados en línea con la visión de la Brújula 2032.

Nuestro enfoque a este trabajo será con base en evidencia, se observará el impacto de nuestra oferta. Se escuchará a las niñas y jóvenes, así como nuestras OM, y colaboraremos con todas ellas y ellas nos guiarán para entender qué es lo más útil. Seremos transparentes respecto de lo que podemos y no podemos entregar dentro de nuestros medios financieros.

# Presupuesto (2024-2026)

Esta estrategia presenta nuestros objetivos en los próximos seis años. Sin embargo, para mantener nuestro ciclo de planificación 12-6-3, las proyecciones financieras de la AMGS cubren un período de tres años: 2024-2026. Esto se debe a dos razones: el modelo 12-6-3 se estableció alrededor de planes de acción escalonados a tres años, que dan efecto a la estrategia a seis años. Esto permite al Movimiento unirse y evaluar los avances en el punto medio de la estrategia y hacer cambios cuando es necesario. Es más, en términos financieros, seis años es mucho tiempo para hacer un presupuesto. Como hemos visto, en especial en los últimos años, hay muchas cosas que pueden suceder y cambiar en este período.

En 2026 volveremos al Movimiento con una actualización en la estrategia y un nuevo presupuesto para los próximos tres años.

**Tabla 1: INGRESOS Y GASTOS**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Ingresos	7,990	8,574	9,208	25,772
Egresos	(8,390)	(8,574)	(9,208)	(26,172)
<b>Surplus/(Deficit)</b>	<b>(400)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(400)</b>
<b>Origen de fondos</b>				
Quotas de Afiliación AMGS	(1,589)	(1,659)	(1,729)	(4,977)
Contribución Europea (fondos restringidos)	(290)	(290)	(290)	(870)
Otros ingresos restringidos	(2,750)	(3,028)	(3,352)	(9,131)
Otros ingresos no restringidos	(3,361)	(3,590)	(3,829)	(10,780)
Reservas - no restringidas	(400)	0	0	(400)
<b>Total Egresos</b>	<b>(8,390)</b>	<b>(8,567)</b>	<b>(9,201)</b>	<b>(26,158)</b>



El ingreso que presupuestamos para 2024-2026 tiene como base el panorama actual de la AMGS y nuestras proyecciones de ingresos realizadas desde tres fuentes principales:

- cuotas de afiliación
- ingreso por donadores y
- ingreso comercial (predominantemente de los Centros Mundiales pero también incluye ingresos de mercancía).

Reconociendo los desafíos financieros que estamos enfrentando actualmente, la AMGS tiene la intención de que para 2025 logre la **neutralidad presupuestaria**. El presupuesto hace una reserva para un déficit de hasta £400 mil. Esto está incluido como una contingencia, para permitirnos bascular nuestra oferta y apoyar la reapertura de Nuestra Cabaña en caso de que las reservaciones no nos lleguen tan rápido como se anticipa. Se espera que en caso de que la AMGS incurra en un déficit, es más probable que esto ocurra en 2024.

Para lograr el resultado tres de la estrategia, deberemos volver a priorizar trabajo y recursos dentro de la organización. Este no es un cambio rápido y el proceso seguirá desde la segunda mitad del 2023 hasta inicios de 2024. Presupuestamos hasta £200 mil de reservas no restringidas en 2024 para apoyar la transición a un nuevo modelo operativo.

El personal está trabajando en la actualidad para desarrollar un modelo operativo sostenible para Nuestra Cabaña. Al principio Nuestra Cabaña dependerá de ingresos comerciales y de donadores mientras avanzamos hacia la sostenibilidad con base en los ingresos comerciales. Tenemos presupuestadas hasta £200 mil de reservas no restringidas en 2024 para apoyar los costos de reapertura y las operaciones continuas de Nuestra Cabaña en caso de que su flujo de ingresos requiera de más tiempo para materializarse.

La AMGS espera tener (aproximadamente) £2.21 m de reservas no restringidas (sin auditar al momento de hacer el presupuesto y dependiendo del pago completo de las cuotas de afiliación de 2022 y 2023) al iniciar el trienio 2024-2026. Estas se reducirán a £1.73 m para fines del 2026 lo cual será suficiente para cubrir el 31% o 4 meses de nuestro gasto no restringido para ese año. Una vez que se establezca un modelo operativo sostenible, el Consejo Mundial y el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos se concentrarán en los esfuerzos para reconstruir las reservas no restringidas al nivel de nuestra meta, según lo previsto en la Política de Reservas de la AMGS.



**Neutralidad presupuestaria:** En el contexto de la AMGS, esto significa que nuestro gasto total no restringido es igual al total del ingreso no restringido para el año. Por tanto, la AMGS espera que para ese año no se tengan déficit o superávit alguno.

## INGRESO

**Tabla 2: Proyecciones ingreso no restringido para 2024-2026**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Quotas de Afiliación	1,589	1,659	1,729	4,977
Recaudación dde Fondos	850	914	984	2,748
Centros Mundiales	2,296	2,461	2,630	7,387
Merchandise	110	110	110	330
Inversiones	105	105	105	315
Otros	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>4,950</b>	<b>5,249</b>	<b>5,558</b>	<b>15,757</b>

### Cuotas de afiliación

Esperamos un ingreso neto de £5 m por concepto de cuotas de afiliación a lo largo del trienio 2024-2026. La proyección del ingreso por cuotas de afiliación se presupuestó utilizando el modelo actualizado de cuotas de afiliación propuesto a las Organizaciones Miembro en abril de 2023.

Al finalizar el 2022, la AMGS había recibido un poco menos de £1 m por concepto de cuotas de afiliación de las £1.47 m pendientes de pago. En 2023 facturamos £1.47 m en cuotas de afiliación. Al 29 de abril de 2023 se habían cobrado £410 mil y quedan por recaudar £1.06 m (la fecha límite de pago era el 31 de enero de 2023). Nuestro modelo operativo y oferta a las OM depende del pago completo y oportuno de las cuotas de afiliación por parte de las Organizaciones Miembro.

Si la actualización del modelo de cuota de afiliación propuesto no se aprueba en la Conferencia Mundial o si las Organizaciones Miembro no pagan sus cuotas de afiliación, entonces estas cifras se deberán ajustar de manera acorde junto con nuestro gasto y oferta.



**Tabla 3: Desarrollo de fondos no restringidos**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Alianzas Corporativas y Estratégicas	180	200	220	600
Fideicomisos y Fundaciones	110	120	135	365
Donantes individuales y grupos de apoyo	560	594	629	1,783
<b>Total Ingresos</b>	<b>850</b>	<b>914</b>	<b>984</b>	<b>2,748</b>

Esperamos que el total recibido por medio del desarrollo de fondos no restringidos de la AMGS se incremente a lo largo del trienio. Durante la pandemia de COVID-19, el ingreso no restringido de donadores de la AMGS se redujo de manera significativa pues las empresas, los fideicomisos y las fundaciones también sufrían el impacto de COVID-19 en sus carteras, operaciones y prioridades.

La AMGS ha visto un regreso gradual a los niveles de recaudación de fondos de antes de la pandemia y tenemos un fuerte flujo de nuevos prospectos a quienes nos estamos acercando. Todas las propuestas de subvenciones presentadas incluyen una contribución hacia los gastos en general de la organización (por lo general 10% pero ajustado a cada donador y sus requisitos, en caso necesario).

La proporción más grande de nuestro ingreso por donaciones sin restricciones procede de las generosas donaciones de la Olave Baden-Powell Society, campañas y donativos individuales. Esperamos recaudar £560 mil en 2024, hasta las £629 mil para 2026 de estas fuentes.

La AMGS seguirá haciendo crecer nuestra comunidad de donadores individuales mediante campañas y eventos, como el Día de Donaciones, que ha recaudado más de £130 mil al año en los últimos dos años. A lo largo del trienio ampliaremos nuestra interacción con los Grandes Donadores y nuestra campaña de legado para apoyar lo que debe entregar la organización.



## Inversiones

La AMGS tuvo inversiones de £4.31 millones al principio de 2023. Esta es una combinación de £3.3 1 millones en inversiones y £1 millón en donaciones. Aunque es difícil predecir el ingreso a largo plazo por concepto de inversiones pronosticamos que estas inversiones generarán aproximadamente £105 mil anuales.

## Centros Mundiales

La AMGS espera que todos nuestros Centros Mundiales abran este trienio. La siguiente tabla muestra las proyecciones de ingresos y gastos para los Centros Mundiales. Pax Lodge, Nuestro Chalet, Sangam y Kusafiri tienen un flujo sólido de reservaciones guías y guías scouts y de reservaciones del “público”. Seguiremos supervisando su avance para garantizar que, como grupo, los Centros Mundiales tienen una neutralidad en costos, por lo menos.

**Tabla 4: Ingresos y gastos de los Centros Mundiales**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Total Ingresos	2,296	2,461	2,630	7,387
Total Egresos	(2,496)	(2,461)	(2,630)	(7,587)
Surplus/(Deficit)	(200)	-	-	(200)

Nuestro Chalet, Sangam y Pax Lodge esperan ver incrementos año con año con un ingreso en crecimiento, de £1.86 millones en 2024 £2.09 millones en 2026. Son tres las áreas principales que generan estos ingresos: reservaciones, entrega de programa de subvenciones y donativos.

Kusafiri, como Centro Mundial itinerante, opera usando un modelo muy diferente. Se espera que durante el trienio genere £107 mil en ingreso, pero esto está directamente vinculado a la venta de programas y eventos. El modelo de Kusafiri le permite ampliarse y contratar, dependiendo del tamaño de interés en su oferta.



Esperamos que, a lo largo del trienio, Nuestra Cabaña genere un ingreso de £1.35 millones. Estos estimados preliminares con base en la estrategia actual para su reapertura. Con un generoso apoyo de los donadores y grupos de Amigos, Nuestra Cabaña tiene el potencial de acceder a casi £300 mil en apoyo de donadores a lo largo del trienio que se inicia: el “Compromiso de apoyo a Nuestra Cabaña” ha movilizado cerca de £800 mil de donadores en fondos inmediato, compromisos a futuro y donativos o legados. La AMGS establecerá un flujo de reservaciones (para programas guías y guías scout y para el público) a lo largo del trienio que ayudará a que Nuestra Cabaña no dependa de donaciones. El Consejo Mundial: revisará de manera periódica el progreso de Nuestra Cabaña y ajustará la estrategia a medida que empezamos a recibir reservaciones y huéspedes. Si la apertura de Nuestra Cabaña logra su metas proyectada de ingresos y gastos para 2024, esperamos no necesitar el uso de las reservas no restringidas de la AMGS. Sin embargo, si estas metas no se cumplen, hemos presupuestado hasta £200 mil de apoyo de contingencia por parte de las reservas no restringidas de la AMGS en lo que se ajusta a su nuevo modelo operativo.

**Tabla 5: Desarrollo de fondos restringidos**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Alianzas Corporativas y Estratégicas	1,620	1,800	1,980	5,400
Fideicomisos y Fundaciones	990	1,080	1,215	3,285
Donantes individuales y grupos de apoyo	140	148	157	446
<b>Total Ingresos</b>	<b>2,750</b>	<b>3,028</b>	<b>3,352</b>	<b>9,131</b>

Se espera que a lo largo del trienio, el ingreso restringido genere £9.13 millones.

Las empresas, fideicomisos, fundaciones y alianzas institucionales son la fuente principal de este ingreso restringido. Esto considera la recepción de nuestros programas actuales financiados por donadores como Todas por el planeta, Libre de ser yo y Surf Smart (Navegación inteligente). Para 2025 el grueso del ingreso restringido de la AMGS serán nuevas operaciones que en la actualidad se están desarrollando.



La AMGS está empezando a presentar propuestas a donadores institucionales más grandes. Estos donadores ofrecen oportunidades para acceder a nuevas fuentes de ingreso restringido. Estas son oportunidades muy interesantes para la organización.

La AMGS opera sus programas financiados con base en el ingreso restringido recibido, no usamos fondos no restringidos para subsidiar actividades de programa restringido. En 2023, la AMGS trabajará con el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos para articular mejor su modelo de recuperación de costo completo para garantizar que podamos presupuestar claramente y atribuir todos los costos relacionados con la entrega del programa financiado a los donadores.

### **Fondos regionales**

Las regiones de la AMGS recaudan fondos para brindar apoyo y oportunidades a las OM en su región. A lo largo del trienio, las regiones recaudarán £972 mil en fondos donados de las OM, grupos regionales de amigos y donadores individuales. Estas contribuciones de donadores apoyan a las regiones para entregar sus planes de acción regionales del trienio.

### **Ingreso de subvención de Centros Mundiales**

Los Centros Mundiales reciben aproximadamente £200k anualmente en ingreso restringido para apoyar sus operaciones continuas y la entrega de programa para guías y guías scouts. Los Centros Mundiales reciben apoyo de donadores individuales, The World Foundation for Girl Guides and Girl Scouts Inc. y de grupos de Amigos.



## GASTOS

El principal generador de los gastos de la AMGS será esta nueva Estrategia Global 2024-2029. Después de que el Movimiento apruebe la Estrategia Global 2024-2029, la AMGS comenzará a desarrollar un plan de acción a tres años para 2024-2026.

**Tabla 6: Gasto trienal con base en tendencias históricas**

Egresos £000	2024	2025	2026	TOTAL
Soporte Programático y T	3,242	3,310	3,555	10,107
Gobernanza y participaci	1,372	1,401	1,504	4,277
Centros Mundiales	1,509	1,540	1,654	4,703
Servicios Ejecutivos y Co	1,070	1,092	1,173	3,335
Recaudación de fondos	855	873	938	2,665
Viajes	343	350	376	1,070
<b>Total</b>	<b>8,390</b>	<b>8,567</b>	<b>9,201</b>	<b>26,158</b>

Estas cifras tiene como base las tendencias históricas de gastos de la AMGS y son indicativas de la forma en que se usarán los fondos después de desarrollar el plan de acción para 2024-2026. Estas cifras son totales para fondos no restringidos y restringidos juntos.

El área más grande de costos, Apoyo técnico y programático (39%), abarca nuestra entrega a las niñas y jóvenes en todo el Movimiento. Esto incluye nuestros programas financiados con subvenciones, educación no formal, guidismo de calidad y liderazgo. Nuestros programas que se enfocan en problemas específicos (por ejemplo, cambio climático, confianza en la imagen corporal) están financiados con subvenciones. En años recientes hemos comenzado a recibir financiamiento para apoyar nuestro trabajo más fundamental de educación no formal y guidismo y escultismo femenino de calidad. Esperamos que esta tendencia siga. Esperamos hacer crecer nuestra oferta restringida en casi £1 millón a lo largo del trienio a medida de que se adhieren el nuevo financiamiento y programas.

La gobernanza e interacción con las OM cubren nuestras actividades de interacción con el Movimiento incluyendo desarrollo de Capacidades, gobernanza (Consejo Mundial y Comités Regionales, eventos (incluyendo la Conferencia Mundial) y la gestión de voluntarias. Con excepción de cuotas de registro para la Conferencia Mundial y las Conferencias Regionales, esta área de trabajo está financiada en gran medida por ingreso no restringido.

Los Centros Mundiales representan aproximadamente el 18% de nuestros costos y están financiados por ingreso comercial (por ejemplo reservaciones, mercancía), ingresos por subvenciones y donaciones individuales. Nuestra ambición es que para finales del trienio los Centros Mundiales sean autosuficientes. El plan de negocio de Nuestra Cabaña, como ya se mencionó, actualmente está en desarrollo y nuestro objetivo es que seguirá una trayectoria similar de ingresos.

Servicios ejecutivos y corporativos cubre la dirigencia, finanzas, recursos humanos, informática y los demás costos centrales de operar la organización.

Recaudación representa el 10% de nuestros costos, que se compensa con los gastos generales en los fondos recaudados. A lo largo del trienio, a medida que atraemos a nuevos donadores y establecemos un nuevo flujo de programas, anticipamos que este costo proporcional se reducirá.

Viajes por lo general es un 4% de los gastos de la organización. La mayor proporción de estos costos se relacionan con la entrega de nuestros programas subvencionados.

Las cinco áreas de costo en la anterior Tabla 6 incluyen costos de personal de la AMGS, tanto empleados como consultores. Por lo general, nuestros costos de personal representan el 36% del total de nuestros costos.

La AMGS no está planeando hacer inversiones importantes en informática, el Consejo Mundial u otros activos fijos en estos momentos, salvo por el trabajo necesario para Nuestra Cabaña con el fin de asegurar que cuenta con una posición ambiental segura para ofrecer experiencias interesantes y recompensantes a los visitantes.

# LO QUE SIGUE

## Conferencia Mundial

- Adopción de la estrategia global 2024-2029.
- Consulta y conversación con Organizaciones Miembro sobre el rol y oferta de la AMGS para informar el desarrollo del plan de acción y trabajo a plazo más largo en el Resultado Tres.

## Desarrollo del plan de acción escalonado 2024-2026.

- El plan de acción contendrá el detalle de las actividades que el Equipo global de la AMGS entregará contra los resultados en nuestra estrategia. Estará terminado por completo (con presupuesto e Indicadores Clave de Desempeño, o KPI) para el año uno y, para los años dos y tres, se desarrollará parcialmente (50% y 25%, respectivamente).
- El plan de acción estará informado mediante nuestras conversaciones con las Organizaciones Miembro durante dos sesiones programadas en la Conferencia Mundial, lo que nos ayudará a hacer cambios iniciales en nuestra oferta para garantizar que podamos entregar resultados dentro de nuestro ingreso previsto para 2024.
- El personal de la AMGS desarrollará el plan de acción, el Consejo Mundial lo aprobará y se compartirá con las Organizaciones Miembro en enero de 2024.
- Las Organizaciones Miembro se mantendrán actualizadas en nuestro avance contra los KPI del año uno mediante actualizaciones globales en línea.
- La actualización del plan de acción para 2025-2027 se realizará en noviembre de 2024.
- Después de tres años, llevaremos a cabo una revisión intermedia de la estrategia para asegurarnos de que sigue siendo idónea, y haremos las adaptaciones necesarias.

## Logro del Resultado Tres

- El trabajo para lograr el Resultado Tres: una AMGS sostenible, ya ha comenzado y terminará en 2024. Analizará nuestros modelos de ingreso y operativo y la oferta a las Organizaciones Miembro.
- Este trabajo se llevará a cabo en paralelo con el desarrollo del plan de acción 2024-2026 para asegurar las áreas de enlace.
- A medida de que trabajemos en el Resultado Tres, encontraremos los momentos correctos para compartir los avances e interactuar con el Movimiento.



**SUEÑA, ACTÚA, LIDERA:  
EL FUTURO ES NUESTRO**



**ASOCIACIÓN  
MUNDIAL DE LAS  
GUÍAS SCOUTS**