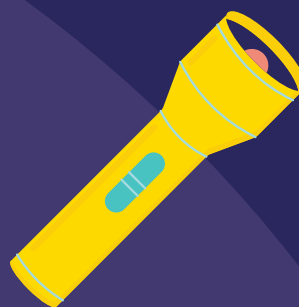




WORLD ASSOCIATION
OF GIRL GUIDES
AND GIRL SCOUTS



CRECER Y APRENDER

Directrices y vías de actuación para
las Organizaciones Miembros y las
Asociaciones Componentes



PART TWO:
DE LA TEORÍA A
LA PRÁCTICA

AGRADECIMIENTOS

Crecer y Aprender – Parte Dos fue escrito por un equipo de personas voluntarias con experiencia en aprendizaje y desarrollo de jóvenes y personas adultas, procedentes de Organizaciones Miembro (OM) de la AMGS y del Equipo Global. Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento al equipo de cocreación:

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento al equipo de cocreación:

- **Bárbara Muñoz**, Voluntaria Líder de Crecer y Aprender (Chile)
- **Ayaris Petronia**, Asesora Regional de Crecer y Aprender para el Hemisferio Occidental (Curaçao)
- **Dharshini Mugunam**, Asesora Regional de Crecer y Aprender para Asia-Pacífico (Malasia)
- **Emma Withington**, Asesora Regional de Crecer y Aprender para Europa (Reino Unido)
- **Faustine Ikaze**, Asesora Regional de Crecer y Aprender para África (Ruanda)
- **Katheri Ann Charcos-Puyo**, Asesora Regional de Crecer y Aprender para Asia-Pacífico (Filipinas)
- **Nawel Maryem**, Asesora Regional de Crecer y Aprender para la Región Árabe (Túnez)
- Personas voluntarias y del personal del **Equipo de Aprendizaje y Desarrollo del Liderazgo de la AMGS: Kabwe Yambayamba, Anna Bambrick, María Ballesteros Melero, Ruby Sands, Miryam Justo, Julieta Cassanello, Mel Reoch y Mori Plaschinski.**

Escrito por **Andii Verhoeven, Manuela Capraro y Nefeli Themeli**

Entre 2025 y 2026, **100 organizaciones de todo el Movimiento** aportaron su tiempo y experiencia para dar forma a este recurso. Sus voces están presentes a lo largo de todo el documento: creado por el Movimiento, para el Movimiento. A todas las personas que contribuyeron: gracias. Su participación en este proceso ya es, en sí misma, un acto de Crecer y Aprender, y un regalo para los millones de niñas, jóvenes y personas adultas cuyos recorridos se verán apoyados por este trabajo.

Con nuestro más profundo agradecimiento a la **World Foundation of Girl Guides and Girl Scouts, Inc.** y a la **Olave Baden-Powell Society (OBPS)** por su apoyo al programa Crecer y Aprender.



Growing and Learning is dedicated to the memory of Mel Ford, Core Mission Lead Volunteer, whose passion for quality learning and development was a driving force for this project.

El contenido de este recurso ha sido generado por personas. Dado que somos un equipo multilingüe, se ha utilizado IA en algunas partes del proceso de edición para ayudarnos a expresar las ideas con mayor claridad y sencillez.

CONTENTS

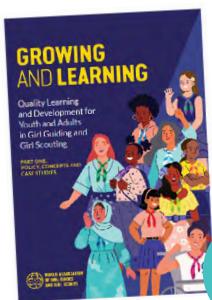
Introducción	4
Convertirse en una organización que aprende	5
El itinerario de Crecer y Aprender	5
ITINERARIO 1: Iniciar el recorrido	6
Paso uno: Formar un “equipo de Crecer y Aprender”	8
Paso dos: Reflexionar sobre Crecer y Aprender	9
Paso tres: Analizar su contexto	10
Paso cuatro: Planificar el recorrido	12
ITINERARIO DOS: Desarrollar el marco	14
Paso uno: Conectadas por un propósito compartido	18
Paso dos: Utilizamos el Enfoque del Movimiento Guía Femenino	20
Paso tres: Para crear un espacio para Crecer y Aprender	25
Paso cuatro: y ofrecer experiencias de aprendizaje R.E.A.L.	27
Paso cinco: Para que las aprendices desarrollen su máximo potencial	30
Paso seis: Cómo apoyamos a las aprendices para que alcancen su máximo potencial	32
ITINERARIO 3: Implementar el marco	34
Paso uno: Revisar el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas en relación con el marco	37
Paso dos: Identificar el alcance de los cambios necesarios para alinearse con el marco	39
Paso tres: Acordar un plan de implementación realista	43
Paso cuatro: Integrar el marco en los procesos organizativos	49
Paso cinco: Establecer un ciclo de aprendizaje sencillo (PMEA)	52
Paso seis: Utilizar lo aprendido para crecer como organización	55
Directrices para la acreditación	58
Reconocimiento	60
Conclusión	62
PLANTILLAS Y HERRAMIENTAS	65
	67
	69
	74
	76
	78

INTRODUCCIÓN

El Movimiento Guía Femenino ha creado espacios para que niñas y mujeres crezcan durante más de un siglo. Hoy, en más de 150 países, 11,5 millones de Guías y Guías Scouts forman parte del Movimiento para descubrir quiénes pueden llegar a ser.

Crecer y Aprender (GAL) es un marco común del Movimiento para apoyar ese recorrido transformador de aprendizaje y desarrollo, tanto para personas jóvenes como adultas. Este marco se divide en dos partes principales:

Crecer y Aprender – Parte Uno: Políticas y Conceptos: define las características compartidas del aprendizaje y desarrollo de calidad en el Movimiento Guía Femenino y establece un estándar común (la Política de Crecer y Aprender).



A

Crecer y Aprender – Parte Dos: Directrices e Itinerarios: es una herramienta para traducir las políticas y los conceptos en un proceso práctico para las organizaciones nacionales.



B

Este documento es *Crecer y Aprender, parte dos: Directrices e itinerarios*. Las organizaciones nacionales del Movimiento Guía Femenino pueden emplear este documento para:

1. Reflexionar sobre sus prácticas actuales de aprendizaje y desarrollo para jóvenes y personas adultas.
2. Desarrollar (o actualizar) un Marco de Aprendizaje y Desarrollo que muestre cómo implementarán las Políticas de Crecer y Aprender.
3. Fortalecer las características del aprendizaje y desarrollo de calidad en su cultura organizativa, estructuras y prácticas cotidianas.
4. Medir su impacto en el aprendizaje y desarrollo de jóvenes y personas adultas, y demostrar cómo esto conecta con el propósito educativo colectivo del Movimiento.
5. Implementar su marco de aprendizaje y desarrollo mediante la revisión y actualización de su programa juvenil y/o su oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas.
6. Poder obtener la acreditación de la AMGS para su marco de aprendizaje y desarrollo.

Esta herramienta está diseñada para las Comisionadas de Programas y sus equipos, a las Comisionadas de Formación y sus equipos, y a cualquier otro voluntario y miembro del personal que apoye el diseño y la puesta en marcha de experiencias de calidad tanto para los miembros jóvenes como para los adultos del Movimiento Guía Femenino.

Debe leerse junto con «Crecer y Aprender, Parte 1: Políticas y Conceptos».

Si su organización desea comenzar a implementar «Crecer y Aprender», la AMGS tiene un equipo de consultores especializados que pueden ayudarle. Puede ponerse en contacto con GALHub@waggs.org para que le pongan en contacto con un consultor de «Crecer y Aprender» de su región.

Por qué Crecer y Aprender es importante

Cuando las Organizaciones nacionales dentro del Movimiento Guía utilizan Crecer y Aprender para fortalecer las características del aprendizaje y desarrollo de calidad en su organización, crean las condiciones para que las niñas y jóvenes se conviertan en líderes seguras y con propósito.

Cada espacio valiente que se crea, cada niña que descubre su voz, cada persona adulta que aprende a acompañar y orientar, se convierte en parte de algo mayor: un Movimiento capaz de generar cambios significativos en el mundo.

El Movimiento Guía Femenino llega a millones de niñas, jóvenes y mujeres en todas las etapas de sus vidas. Ese alcance, a lo largo del tiempo y a gran escala, es nuestro mayor valor. Con un marco común que nos guíe, podremos demostrar mejor nuestro impacto colectivo como Movimiento.

Las organizaciones que aplican Crecer y Aprender constituyen una fuerza más potente para desarrollar los valores de la ciudadanía global, para trabajar hacia igualdad de género, para construir comunidades resilientes y para el futuro sostenible que nuestras integrantes merecen. Esta es la promesa de Crecer y Aprender: que invertir en aprendizaje y desarrollo de calidad es, en última instancia, invertir en el tipo de mundo que queremos ver. Al contar con un marco común que guíe nuestro trabajo, podemos demostrar mejor nuestra relevancia y el impacto colectivo como [Movimiento](#).

Impulsado por los aportes del Movimiento

Entre 2025 y 2026, una consulta global en la que participaron 100 Organizaciones Miembro permitió apoyar el desarrollo de Crecer y Aprender – Parte Dos: Directrices e itinerarios. Más de 265 representantes de GAL, seleccionadas por sus propias organizaciones, participaron junto con un equipo global de voluntariado.

La consulta se llevó a cabo en tres fases, diseñadas para recopilar aportaciones sobre prácticas, desafíos, necesidades, expectativas y experiencias actuales de aprendizaje no formal:

- **Fase uno:** Un cuestionario en línea, que recibió 169 respuestas de 69 OMs.
- **Fase dos:** Una serie de consultas regionales en línea en todas las regiones, con 71 OMs y 200 personas, incluyendo representantes de OM en GAL, voluntariado de GAL y personal.
- **Fase tres:** Una serie de cinco sesiones en línea para revisar el borrador del recurso Orientaciones y Trayectorias, realizadas en los cuatro idiomas oficiales de la AMGS, con 49 organizaciones representadas y 180 participantes de las cinco regiones de la AMGS.

Durante la Fase Dos, planteamos a las participantes una pregunta sencilla: ¿cuáles son sus esperanzas y aspiraciones para Crecer y Aprender? Alrededor de 175 voces respondieron, en los cuatro idiomas de trabajo de la AMGS y desde todas las regiones. Tres palabras destacaron por encima de las demás: práctico, liderazgo y juntas.

Sus respuestas se agruparon en seis temas principales:

- Líderes y formadoras adultas fuertes y seguras de sí mismas.
- Retención, captación y sentido de pertenencia.
- Sencillez, practicidad y adaptabilidad.
- Niñas que lideran, alzan la voz y participan en la toma de decisiones.
- Espacios seguros e inclusivos.
- Aprendizaje a lo largo de toda la vida y en todos los ámbitos de la vida.

Estas ideas y aspiraciones han inspirado el contenido de las páginas que siguen. A lo largo de este documento, los principales aprendizajes surgidos de la consulta se presentan en recuadros destacados.

Creación de un marco único de aprendizaje y desarrollo

Esta herramienta guiará a las organizaciones nacionales del Movimiento Guía Femenino (tanto Organizaciones Miembro como Asociaciones Componentes) en el proceso de desarrollar (o actualizar) un único Marco de Aprendizaje y Desarrollo. Este mostrará cómo se proponen aplicar las características del Guidismo y Escultismo Femenino de calidad y apoyar tanto a las miembros juveniles como a las adultas en el desarrollo de los ocho resultados de crecimiento.

Idioma y adaptación local

Las respuestas a la consulta se recibieron en inglés, español, árabe y francés. En todos los idiomas se repitieron las mismas demandas: sencillo, claro, paso a paso, adaptable, local. El vocabulario de este documento se ha elegido teniendo todo esto en cuenta, y los materiales complementarios —plantillas, guías de talleres, ejemplos— estarán disponibles en todos los idiomas de la AMGS.

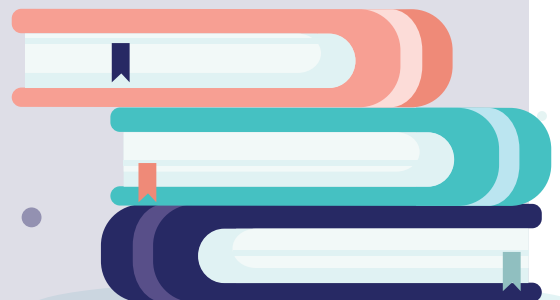
Se anima a las Organizaciones Miembro a traducir y adaptar libremente el contenido a su contexto. La intención de cada paso es mucho más importante que la redacción específica utilizada en esta guía.



¿Qué es un marco de aprendizaje y desarrollo?

Se trata de un documento orientativo que describe, en términos claros y de manera general:

1. el compromiso de la organización nacional con el propósito educativo del Movimiento, tal y como se expresa en nuestra misión: “permitir que niñas y jóvenes desarrollen su máximo potencial como ciudadanas responsables del mundo”.
2. Cómo llevará a la práctica ese compromiso, en coherencia con las Políticas de Crecer y Aprender.



El marco incluye:

- Cómo la organización contribuirá al aprendizaje y desarrollo de jóvenes y personas adultas, y cómo esto responde a las necesidades de la sociedad y a nuestro propósito compartido.
- Cómo trabajará para alcanzar este objetivo a través de las características del Guidismo y Escultismo Femenino de calidad.
- Los resultados de crecimiento personal esperados para jóvenes y personas adultas.
- Los indicadores que la organización espera observar si estos resultados se están desarrollando en cada etapa del recorrido de aprendizaje en el Movimiento Guía Femenino.
- Las competencias que las personas adultas necesitarán en los roles clave dentro de la organización.
- Una visión general de cómo la organización estructura su oferta para jóvenes y personas adultas, centrándose en cómo se utilizará el enfoque del Movimiento Guía Femenino para responder a las necesidades e intereses de quien aprende en cada etapa.

Un marco de aprendizaje y desarrollo no es una herramienta aislada. Debe utilizarse como parte de un proceso continuo de revisión y actualización del programa juvenil y de la oferta de aprendizaje y desarrollo para adultos, de modo que pueda seguir siendo relevante para las necesidades y preocupaciones de los alumnos de hoy en día:

- reflecting on the characteristics of quality Girl Guiding and Girl Scouting;
- Reflexionar sobre las características de un Movimiento Guía de calidad.
- Comprender las necesidades de las personas jóvenes en la sociedad.
- Establecer (o revisar) que los objetivos responden a las necesidades (desarrollando el marco).
- Evaluar las actividades actuales en relación con el marco.
- Identificar cómo mejorar.
- Implementar los cambios y supervisar el impacto.
- Realizar evaluaciones periódicas.

También puede servir como una poderosa herramienta de comunicación para explicar (tanto interna como externamente) la diferencia que pueden marcar el Movimiento Guía Femenino, y cómo la organización se propondrá lograrlo.

Cada organización de Guías y Scouts es diferente, y no existe una única forma correcta de crear un marco de aprendizaje y desarrollo. Lo importante es dedicar tiempo a acordar y articular una dirección común que se base en las características del aprendizaje y el desarrollo de calidad en el Movimiento Guía. Esta herramienta ofrece un enfoque, pero se anima a las organizaciones a traducirlo y adaptarlo a lo que funcione dentro de su propio contexto.

Si la organización ya cuenta con un marco de aprendizaje y desarrollo, esta herramienta puede servir para analizar en qué medida dicho marco incorpora y responde a los principios y elementos recogidos en la Política de Crecer y Aprender.

Convertirse en una organización que aprende

La implementación de *Crecer y Aprender* es una responsabilidad organizativa compartida. Los órganos de gobierno y liderazgo, los equipos de programa juvenil y de formación, aprendizaje y desarrollo de personas adultas, así como los distintos grupos de voluntariado y personal, pueden desempeñar un papel en este proceso. Esto requiere coordinación, una comprensión compartida, apertura al cambio y un compromiso con la inversión en aprendizaje y desarrollo.

Para apoyar este proceso, puede ser útil promover una cultura de organización que aprende.

Una organización que aprende integra el aprendizaje en su propósito, su cultura y sus prácticas, permitiendo que sus integrantes aprendan, reflexionen y crezcan de manera continua, y utilizando ese aprendizaje para adaptarse, mejorar y aumentar su impacto con el tiempo.

En una organización que aprende, es posible observar:

- Una clara alineación entre el propósito, la estrategia y la oferta de aprendizaje y desarrollo
- Una cultura de reflexión, retroalimentación y adaptación
- Un compromiso con el seguimiento, la evaluación y la mejora continuos
- Una visión compartida del enfoque del aprendizaje en toda la organización
- Entornos de aprendizaje inclusivos, participativos y seguros
- Sistemas y prácticas que apoyan la mejora continua
- Una cultura de colaboración e intercambio de conocimientos tanto a nivel horizontal como vertical dentro de la organización y con el mundo exterior

La elaboración de un marco de este tipo es, en sí misma, una poderosa forma de integrar estas prácticas. El proceso de reflexionar sobre cada uno de sus aspectos y construir significados compartidos de manera conjunta puede inspirar una renovada conexión con el propósito, los valores y el método del Movimiento, reafirmando los en el contexto actual.

El itinerario de Crecer y Aprender

Es momento de empezar.

Esta herramienta está organizada en tres itinerarios, de modo que las organizaciones puedan seguir aquel o aquellos que resulten más relevantes y útiles para su contexto. Cada itinerario se basa en el anterior e incluye pasos recomendados, junto con orientaciones sobre cómo dichos pasos se relacionan con la Política de Crecer y Aprender y con las características de un Guidismo y Escultismo de calidad. Las organizaciones pueden recorrer estos itinerarios según sus necesidades, adaptándolos a su contexto, incorporando o suprimiendo pasos cuando lo consideren oportuno. Aunque una organización puede comenzar por el itinerario que mejor se ajuste a su situación actual, se recomienda que recurra también a pasos de itinerarios anteriores cuando estos puedan favorecer su progreso. Asimismo, puede omitir determinados pasos dentro de un itinerario si las circunstancias así lo justifican.

1. Iniciar el recorrido

Informar a la AMGS de que está comenzando el itinerario
Reuniones de seguimiento de hitos con la AMGS y acceso a apoyo para el fortalecimiento de capacidades (opcional).



2. Desarrollar el marco

Debates sobre hitos con la AMGS y acceso a apoyo para el desarrollo de capacidades (opcional)



Itinerario Dos



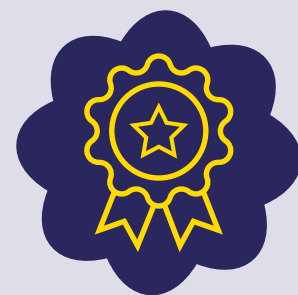
Las organizaciones no tienen que emprender este recorrido por sí solas. Se ofrece apoyo flexible, adaptado a las necesidades y preferencias de cada organización, a través de nuestros equipos regionales de Consultoras de Crecer y Aprender. Le recomendamos ponerse en contacto con el Equipo de Crecer y Aprender de la AMGS antes de iniciar el proceso, para que podamos ponerle en contacto con una Consultora de Crecer y Aprender de su región.

3. Implementar el marco

Debates sobre hitos con la AMGS y acceso a apoyo para el desarrollo de capacidades (opcional)

Itinerario Tres





APOYO Y ACREDITACIÓN DE LA AMGS

Cuando las experiencias de aprendizaje del Movimiento Guía están alineadas con la Política de Crecer y Aprender y contribuyen a los ocho resultados de crecimiento, las organizaciones están en mejores condiciones de contribuir al propósito compartido de nuestro Movimiento y de demostrar nuestro impacto colectivo.

La AMGS desea reconocer el importante esfuerzo y valor de este trabajo mediante la acreditación de aquellas organizaciones nacionales que hayan desarrollado un Marco de Aprendizaje y Desarrollo alineado con la Política de Crecer y Aprender y hayan compartido con la AMGS un resumen de dicho marco.

La acreditación es un proceso sencillo que puede completarse como parte del recorrido de una organización para desarrollar o actualizar, e implementar, un marco de aprendizaje y desarrollo. Consulte la [página XX](#) para obtener más información sobre el proceso de acreditación.



The Growing and Learning Journey

ITINERARIOS	ENFOQUE	PASOS	PROCESO DE ACREDITACIÓN
1	Iniciar el recorrido	Paso uno. Paso uno. Crear el equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a la AMGS de que está comenzando el itinerario • Reuniones de seguimiento de hitos con la AMGS y acceso a apoyo para el fortalecimiento de capacidades (opcional).
		Paso dos. Reflexionar sobre Crecer y Aprender	
		Paso tres. Analizar su contexto	
		Paso cuatro. Planificar el recorrido	
2	Desarrollar el marco	Paso uno. Conectadas por un propósito compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Debates sobre hitos con la AMGS y acceso a apoyo para el desarrollo de capacidades (opcional)
		Paso dos. Utilizamos el Enfoque del Movimiento Guía y Scout	
		Paso tres. Para crear espacio para crecer y aprender	
		Paso cuatro. Y ofrecer experiencias de aprendizaje R.E.A.L.	
		Paso cinco. Para que las aprendices desarrollen su máximo potencial	
		Paso seis. Cómo apoyamos estos resultados	
3	Implementar el marco	Paso uno. Revisar el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas en relación con el marco	<ul style="list-style-type: none"> • Debates sobre hitos con la AMGS y acceso a apoyo para el desarrollo de capacidades (opcional) • Envío de plantillas y participación en la reunión de acreditación con la AMGS (obligatorio)
		Paso dos. Identificar el alcance de los cambios necesarios para alinearlos	
		Paso tres. Acordar un plan de implementación realista: roles, fases, recursos	
		Paso cuatro. Integrar el marco en los procesos organizativos cotidianos, no como un proyecto paralelo	
		Paso cinco. Establecer un ciclo de aprendizaje sencillo (PMEA) para evaluar su aplicación en la práctica	
		Paso seis. Utilizar lo aprendido para mejorar, compartir y crecer como organización que aprende	



ITINERARIO UNO

Iniciar el recorrido

Esta etapa del proceso de Crecer y Aprender en una organización se centra en sentar bases sólidas para el trabajo que vendrá.

ITINERARIO UNO: Iniciar el recorrido

Esta etapa del proceso de Crecer y Aprender en una organización se centra en sentar bases sólidas para el trabajo que vendrá. El recorrido de Crecer y Aprender será diferente en cada organización, pero en muchos casos puede representar un proceso de cambio significativo y a largo plazo. ¡Es importante prepararse!

En esta etapa hay cuatro pasos esenciales a trabajar:

1

Formar un equipo que acompañe el recorrido

3

Analizar el contexto actual, escuchando a las miembros juveniles y adultas, identificando tendencias que afectan el aprendizaje y desarrollo, y evaluando las capacidades, fortalezas y áreas de mejora de la organización

2

Reflexionar sobre las características del Movimiento Guía Femenino de calidad, para profundizar la comprensión del equipo y reconocer cómo su trabajo forma parte de la acción educativa compartida del Movimiento

4

Planificar un proceso viable para la organización, teniendo en cuenta el contexto interno y externo, definiendo un cronograma realista y asegurando un mandato claro para avanzar

Este no es un itinerario lineal, y es probable que una organización trabaje en algunos o todos estos pasos de manera simultánea, según su contexto.



Mientras trabajan en este itinerario, por favor notifiquen a la AMGS que están iniciando su recorrido de Crecer y Aprender e indiquen si tienen la intención de solicitar la acreditación, escribiendo a GALhub@waggs.org.



Paso uno: Formar un “equipo de Crecer y Aprender”

El primer paso de este recorrido consiste en identificar al equipo que liderará a la organización en el proceso de Crecer y Aprender.

Fortalecer el aprendizaje y el desarrollo es un compromiso a largo plazo y una responsabilidad continua de la organización. Contar con un equipo sólido permitirá sentar las bases para el éxito de este proceso. Para implementar Crecer y Aprender de manera eficaz, el equipo deberá reunir una variedad de competencias y conocimientos, entre ellos una sólida comprensión de:

- cómo aprenden y se desarrollan las personas jóvenes
- cómo aprenden y se desarrollan las personas adultas
- la política y los conceptos de Crecer y Aprender
- el contexto organizacional actual, sus necesidades y desafíos
- las necesidades e inquietudes de las niñas y jóvenes en la sociedad actual
- el Movimiento Guía Femenino a nivel internacional y cómo conectarse con el Movimiento en su conjunto

La estructura del equipo de Crecer y Aprender debe reflejar el tamaño, los objetivos y la capacidad de la organización.

Lo importante es que el equipo:

1. Haya acordado cómo ejercerá el liderazgo y tomará decisiones.
2. Tenga definidos roles y responsabilidades, canales de comunicación y formas de trabajo que consideren las necesidades de todas las personas integrantes.
3. Esté claramente definido y reconocido dentro de la organización, con un alcance de responsabilidades acordado y un mandato claro para avanzar.
4. Tenga claridad sobre cómo informará e involucrará a la organización en general y a otros actores en cada etapa.
5. Haya reflexionado sobre la complejidad del proceso, la duración del compromiso y sus implicaciones a largo plazo, y cuente con un plan para sostener, adaptar o renovar el equipo según sea necesario.

El equipo puede incluir, por ejemplo:

- Representantes juveniles, incluyendo niñas y jóvenes
- Responsables del programa juvenil (o roles equivalentes)
- Responsables de formación, aprendizaje y desarrollo de personas adultas (o roles equivalentes)
- Personas voluntarias y/o del equipo profesional con diversidad de experiencias en estas áreas
- Referentes en protección, inclusión e igualdad de género
- Responsable de relaciones internacionales

La Región Europa de la AMGS ha trabajado junto a numerosas y destacadas Organizaciones Miembro de la región para desarrollar una herramienta de integración de género y diversidad (*Gender and Diversity Mainstreaming Toolkit*). Esta herramienta proporciona recursos para que las Organizaciones Miembro y las líderes reflexionen sobre cómo están promoviendo la inclusión. Asimismo, les ayuda a revisar y adaptar sus prácticas para que sean más inclusivas desde una perspectiva de género y diversidad.



Paso Uno:

Formar un "equipo de Crecer y Aprender"

Un paso más allá

Crece y Aprende establece que "todas las personas deberían ser bienvenidas y poder formar parte del recorrido de aprendizaje del Movimiento Guía Femenino".

Una forma de avanzar hacia este ideal es tomar decisiones organizativas y promover cambios con la participación significativa tanto de miembros juveniles como adultas, aportando una diversidad de perspectivas y experiencias.

Es importante reflexionar, por ejemplo:

- ¿Cómo está representado el nivel local del Movimiento en el equipo?
- ¿Cómo participarán las personas jóvenes de manera significativa en todas las etapas del proceso?
- ¿Están representados distintos grupos sociales y culturales, generaciones y territorios del país (por ejemplo, contextos rurales y urbanos)?
- ¿Existen barreras que dificulten la participación plena de algunas personas del equipo? ¿Cómo pueden reducirse?

Como principio, se recomienda fomentar la apertura en la conformación del equipo. Esto implica tanto diseñar un proceso transparente y abierto para incorporar a sus integrantes como involucrar a personas expertas externas, organizaciones aliadas y pares. Esto aportará nuevas perspectivas, mayor comprensión de cómo se percibe la organización desde fuera y mayor legitimidad a los cambios que se propongan.



Aprendizaje de la consulta: ¿quiénes ya están participando?

Durante el proceso de consulta de Crece y Aprende – Parte Dos:

- El 64 % de las representantes de Organizaciones Miembro de Crece y Aprende informó que las personas jóvenes ya participan en sus procesos de revisión.
- El 18 % involucra a la OMMS (WOSM).
- El 31 % involucra a su Ministerio de Educación y a otro ministerio relevante.

De estos datos surgen dos conclusiones importantes:

- Aunque la participación juvenil es habitual, aún no es universal. Esto representa una oportunidad para que las organizaciones fortalezcan la inclusión allí donde sea necesario, incorporando representantes juveniles en sus equipos.
- Muchas organizaciones ya colaboran con socios externos, incluidos sus homólogos del Movimiento Scout, ministerios y redes regionales.

La creación de su equipo de Crece y Aprende es una buena oportunidad para ser intencionales en la construcción y el fortalecimiento de estas relaciones, en lugar de confiar en que se desarrollen de manera espontánea.



Crear un espacio valiente para el equipo

Un espacio valiente es

SEGURO

Todas las personas son valoradas y respetadas, y están a salvo de la violencia, la discriminación y cualquier tipo de daño.

INCLUSIVO

Todo el mundo puede participar de forma significativa y sentirse parte integrante del espacio.

EMPODERADOR

Todo el mundo tiene la seguridad necesaria para ser uno mismo.

Para mantener conversaciones honestas y significativas, todas las personas integrantes del grupo deben sentirse seguras para participar. Es posible que existan dinámicas de poder dentro del equipo que hagan que algunas personas se sientan menos capaces de expresar sus opiniones o compartir ideas. Dedicar tiempo a establecer un espacio valiente ayudará a garantizar que todas las participantes puedan contribuir en igualdad de condiciones y tener una experiencia positiva como parte del equipo.

Un **espacio valiente** es un entorno seguro, inclusivo y empoderador en el que cualquier persona puede sentirse con la confianza necesaria para salir de su zona de confort, asumir desafíos y crecer a través del aprendizaje. Crear y mantener un espacio valiente es una responsabilidad compartida entre quienes facilitan el proceso y quienes participan en él.

Reserve un tiempo para que el equipo construya conjuntamente este espacio valiente.

- Elaboren unas normas claras de convivencia, acordadas por el grupo, que fomenten la apertura, el respeto y la participación, y definan cómo se comprometerán a respetarlas.
- Definan los procesos de toma de decisiones y acuerden cómo gestionarán posibles desacuerdos o conflictos.
- Sean conscientes del contexto y de los acontecimientos que puedan estar afectando a las personas integrantes del grupo, tanto en su país como en el mundo en general, asegurándose de que su enfoque permita que todas las voces tengan espacio para ser escuchadas.
- Acuerden qué aspectos de las conversaciones serán confidenciales, cuando sea necesario.



Paso Uno:

Formar un "equipo de Crecer y Aprender"



Participación juvenil significativa en el recorrido de Crecer y Aprender

La participación juvenil significativa implica que niñas y jóvenes sean reconocidas como expertas en sus propias vidas y que estén informadas, empoderadas, seguras y valoradas en los espacios donde participan. Esto se logra cuando existe:

- Una cultura que promueve la participación juvenil
- Oportunidades reales para participar
- Principios claros que aseguren que esa participación sea significativa

Se anima a las organizaciones a fomentar la participación juvenil significativa en todas las etapas de su recorrido de Crecer y Aprender, de las formas que mejor se adapten a su contexto.

Esto puede incluir:

Enfoques dirigidos por jóvenes en los que las niñas y las jóvenes toman decisiones.

Enfoques colaborativos, donde jóvenes y personas adultas toman decisiones conjuntamente

Procesos de consulta, donde las decisiones de las personas adultas se basan en los aportes de niñas y jóvenes



¿Por dónde empezar?

Puedes leer la sección sobre la participación significativa de los jóvenes en «Crecer y aprender» y, para profundizar, consulta el [Marco de Participación Significativa de los Jóvenes de la AMGS en Campfire](#)

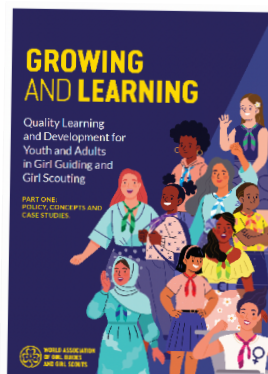
Paso dos: Reflexionar sobre Crecer y Aprender

Crecer y Aprender es, ante todo, una expresión de cómo el Movimiento puede unirse en torno a nuestro propósito educativo compartido de una manera concreta, mediante la aplicación de los resultados de crecimiento y una comprensión de la naturaleza a lo largo y ancho de la vida de una persona dentro del movimiento. .

Crecer y Aprender pone de relieve que la forma en que diseñamos y facilitamos las experiencias de aprendizaje es más importante que el contenido específico de dichas experiencias. Nuestro propósito educativo no consiste en alcanzar una meta fija, sino en acompañar a quienes aprenden en un proceso personal de aprendizaje autodirigido y desarrollo de valores.

Como resultado, un Guidismo y Escultismo de calidad se construye, en la mayoría de los casos, en los grupos locales, a través del liderazgo compartido, las relaciones entre pares, el apoyo de personas adultas y la aplicación viva de nuestro método. Por ello, desarrollar un marco de aprendizaje y desarrollo consiste, en esencia, en plantearse la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos hacer realidad este enfoque en todos los niveles de nuestra organización, dentro de nuestro contexto, para que tanto las personas jóvenes como las adultas dispongan de las condiciones necesarias para crecer?

El equipo debería dedicar tiempo a construir una comprensión compartida de Crecer y Aprender – Parte Uno: Políticas y conceptos, así como a identificar a las personas y actores clave que necesitan comprender las ideas que contiene.



Growing and Learning:
Part One



Growing and Learning Hub
Campfire

Preguntas para orientar la reflexión:

- ¿Quiénes dentro de la organización necesitan comprender la Política de Crecer y Aprender antes de iniciar el recorrido y cómo podemos hacerlo posible?
- ¿Qué partes de Crecer y Aprender resultan más claras? ¿Qué aspectos conectan mejor con su contexto nacional?
- ¿Cuenta su organización con formas propias de describir algunos (o todos) estos conceptos? ¿Qué tan alineadas están con Crecer y Aprender?
- ¿Qué nivel de familiaridad tienen estas ideas entre las personas adultas de la organización, especialmente entre líderes y formadoras?
- ¿Sería útil que el equipo reciba formación por parte de la AMGS antes de avanzar? ¿Hay otros actores clave que necesiten algún nivel de formación para poder participar de manera efectiva en este proceso?
- ¿Cómo puede la organización contribuir y a la vez beneficiarse de historias de impacto compartidas y colectivas dentro del Movimiento?

Paso dos:

Reflexionar sobre Crecer y Aprender

¿Por qué Crecer y Aprender reúne en un mismo enfoque el aprendizaje y el desarrollo de personas jóvenes y adultas?

Crecer y Aprender ha sido diseñado teniendo muy presente nuestra misión. También reconoce el papel fundamental que desempeñan las personas adultas para hacer realidad esa misión. Como resultado, el crecimiento de las niñas y jóvenes dentro del Movimiento está profundamente influido por sus relaciones tanto con sus pares como con las personas adultas que las acompañan y apoyan. Crecer y Aprender no considera el desarrollo de las personas jóvenes y adultas como ámbitos separados; ambos están estrechamente interrelacionados. Cuando las personas adultas crecen, también lo hacen las personas jóvenes a las que apoyan.

Una parte importante del aprendizaje a través de la experiencia surge de la interacción con otras personas y de observar cómo afrontan el mundo y viven sus valores. Las personas voluntarias y el personal cuyo desarrollo personal recibe apoyo están mejor preparadas para actuar como referentes de nuestros valores compartidos y para crear las condiciones que las personas jóvenes necesitan para desarrollarse plenamente. Además, es más probable que se sientan valoradas y permanezcan comprometidas con el apoyo a la organización.

Adoptar un único Marco de Aprendizaje y Desarrollo no significa crear experiencias de aprendizaje idénticas para las personas jóvenes y adultas. Significa fortalecer los vínculos entre el programa educativo y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas, mejorar la experiencia del voluntariado adulto y demostrar cómo la inversión en el desarrollo personal de las personas adultas refuerza el impacto del Movimiento en el cumplimiento de su misión y visión.



Paso tres: Analizar su contexto

Este paso consiste en investigar las perspectivas y tendencias que la organización podría querer tener en cuenta al crear un marco de aprendizaje y desarrollo. Les ayudará a obtener aprendizajes valiosos para orientar los siguientes pasos, así como a dar a conocer este proyecto interna y externamente. El Movimiento Guía Femenino forma parte de la sociedad civil, y cuanto más conectado esté nuestro trabajo con la sociedad, más relevante e impactante podrá ser.

Construir una imagen en cuatro dimensiones

Existen al menos cuatro dimensiones del contexto de la organización que deberían explorarse. Cada una aporta una perspectiva distinta; en conjunto, ofrecen una imagen lo suficientemente rica como para orientar la forma que tomará su marco. Miren tan ampliamente como puedan, y luego miren aún más allá.



Las voces de las niñas y las jóvenes, tanto dentro como fuera del Movimiento.

¿Qué dicen que necesitan, qué valoran y qué tienen que enfrentar? ¿Qué las retiene y qué las aleja?



Las voces de los adultos, tanto dentro como fuera del Movimiento.

Voluntarios, personal, antiguos miembros, familias. ¿Qué experimentan, qué observan y qué apoyo necesitan para desempeñar bien sus funciones?



Tendencias que afectan a las niñas y las jóvenes en la sociedad y barreras para un mundo igualitario en el que todas las niñas puedan prosperar.

¿Qué cambios sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales están enfrentando las personas jóvenes en la sociedad? ¿Cuáles son las barreras para la igualdad de género en el país y cómo pueden abordarse?



Perspectivas de organizaciones homólogas, expertos externos y socios.

¿Cómo se percibe la organización desde fuera? ¿Qué ven otros movimientos juveniles, educadores, investigadores o socios comunitarios que la organización quizá no vea?

Paso tres:

Analizar su contexto



Aporte de la consulta: las presiones que comparten las Organizaciones Miembro

El contexto de cada organización es único; sin embargo, las respuestas a la consulta de Crecer y Aprender – Parte Dos, Fase Uno: cuestionario en línea (169 respuestas de 69 países) muestran presiones notablemente similares en todo el Movimiento. Los desafíos actuales mencionados con mayor frecuencia son:

- **Retención del voluntariado adulto**
73% de los encuestados.
- **Actualización de los programas para responder a nuevas necesidades y realidades**
64% de los encuestados.
- **Mantener el interés y el compromiso**
56% de los encuestados.
- **Retención de niñas y miembros jóvenes**
56% de los encuestados.
- **Identificar lo que funciona y lo que hay que mejorar**
42% de los encuestados.

Además, un 25 % indicó que realizan actividades de aprendizaje para jóvenes y personas adultas, pero actualmente no cuentan con un marco de aprendizaje específico.

Al analizar su propio contexto, revisen cuáles de estas presiones comparten con otras organizaciones y cuáles son diferentes en su situación. Las presiones compartidas pueden señalar áreas donde el apoyo regional o de la AMGS puede ser útil. Las presiones específicas de su contexto indican dónde el marco necesita ser más flexible para responder adecuadamente.

Antes de empezar: preguntas para que su equipo reflexione

La calidad de lo que aprendan en este paso depende de quiénes aporten sus voces y de qué tan seguras se sientan para expresarse. Antes de diseñar cómo recopilarán voces y perspectivas, dediquen unos minutos como equipo a reflexionar sobre lo siguiente:

- ¿Quiénes se verán más afectadas por este proceso?
- ¿Qué voces son más escuchadas actualmente en la organización y cuáles se escuchan poco o casi nunca?
- ¿Qué idiomas, dialectos o formas de expresión necesitan tener espacio?
- ¿Existen normas culturales, religiosas o generacionales que influyan en quién habla y quién escucha? ¿Tienen un impacto particular o desproporcionado en las niñas? ¿Cómo pueden abordarlas para asegurar que todas las voces sean escuchadas?
- ¿Existen acontecimientos recientes (crisis, cambios políticos, pérdida o crecimiento de membresía) que las integrantes necesiten expresar?
- ¿En qué situaciones las integrantes podrían sentirse poco seguras para expresarse con honestidad y qué pueden hacer para generar mayor confianza?
- ¿Quiénes deberían conocer lo que se aprenda en este proceso?
- ¿Cómo se asegurarán de que las personas que participaron puedan ver que sus aportes fueron escuchados?

Paso tres:

Analizar su contexto

**Aporte de la consulta: Organizaciones que operan en entornos escolares**

Para algunas Organizaciones Miembro, el Movimiento Guía Femenino se desarrolla principalmente o en su totalidad a través de centros educativos. Si este es su modelo de funcionamiento, el análisis de su contexto debe incluir también el propio sistema educativo:

- El plan de estudios nacional, el calendario escolar y las presiones de los exámenes, que determinan el tiempo y la atención que pueden dedicar los jóvenes y los profesores.
- Las expectativas, los incentivos y las limitaciones a las que se enfrentan los docentes en su papel profesional y cómo estos interactúan con su papel como líderes voluntarios.
- La cultura de liderazgo escolar y el grado de libertad que tienen las unidades para gestionar las actividades de las Guías y las Scouts según sus propios criterios.
- La voz de las niñas fuera del sistema escolar, que pueden estar ausentes de tu membresía precisamente porque la oferta se basa en la escuela.



Paso tres:

Analizar su contexto

Métodos para recoger voces y perspectivas

Elijan una combinación de métodos que se adapte a su capacidad y a las áreas en las que necesitan enfocarse. A continuación, se presentan algunas ideas que pueden probar. Están asociadas a la dimensión a la que mejor contribuyen, aunque muchas pueden utilizarse también en otras. Para todos los métodos, recomendamos crear Espacios Valientes con el fin de garantizar que esa parte se cumple.

Para escuchar las voces de niñas y jóvenes

- Actividades de reflexión y grupos focales liderados por jóvenes, con facilitación de jóvenes cuando sea posible.
- Métodos creativos (dibujo, foto-voz, narración de historias) que inviten a expresarse más allá de las palabras.
- Encuestas breves y accesibles, co-diseñadas con niñas y jóvenes.
- Círculos de escucha a nivel de unidad, distrito³ o eventos nacionales.

Nota para entornos coeducativos: asegúrense de que exista suficiente espacio para conversaciones separadas por sexo, tanto para miembros juveniles como adultos.

Para escuchar las voces de personas adultas (voluntariado, personal, exintegrantes)

- Entrevistas por rol con personas que desempeñan funciones específicas en distintos niveles (local, distrital, nacional).
- Encuestas dirigidas a grupos concretos (formadoras, responsables de unidad, comisionadas).
- Conversaciones con exintegrantes y antiguas voluntarias; su perspectiva sobre por qué se retiraron suele ser tan valiosa como la de quienes permanecen.

Siempre que sea posible, organice grupos focales separados para las personas voluntarias y para el personal, de modo que puedan participar de forma abierta y honesta.

Para comprender tendencias más amplias y barreras en la sociedad

- Revisión de investigaciones, informes y datos existentes sobre niñas y jóvenes en su contexto.
- Entrevistas con personas expertas en trabajo con jóvenes, educación, igualdad de género, salud mental y protección.
- Análisis de cómo se experimentan a nivel local tendencias como la vida digital, el cambio climático, el desplazamiento o la presión económica.
- Exploración del panorama de la sociedad civil: ¿quiénes más trabajan con niñas y jóvenes en su contexto y qué están observando?

Es necesario analizar de manera crítica cualquier investigación, análisis de tendencias o consulta que utilicen para orientar su reflexión, considerando las fuentes, el financiamiento y posibles sesgos o influencias externas.

Para recoger perspectivas externas y de pares

- Conversaciones con otros movimientos juveniles (incluyendo contrapartes de la OMMS).
- Reuniones con organizaciones aliadas, financiadores y actores comunitarios que conocen la organización desde fuera.
- Intercambio entre pares con Organizaciones Miembro de la región que se encuentren en una etapa similar de su recorrido de GAL.
- Revisión de evaluaciones externas recientes, auditorías o retroalimentación recibida por la organización.

³ Cuando se haga referencia a los «distritos» dentro de una Organización Miembro, se entenderá por ello un área geográfica (o región) compuesta por varias unidades de Guías y/o Guías Scouts y situada por debajo del nivel nacional.

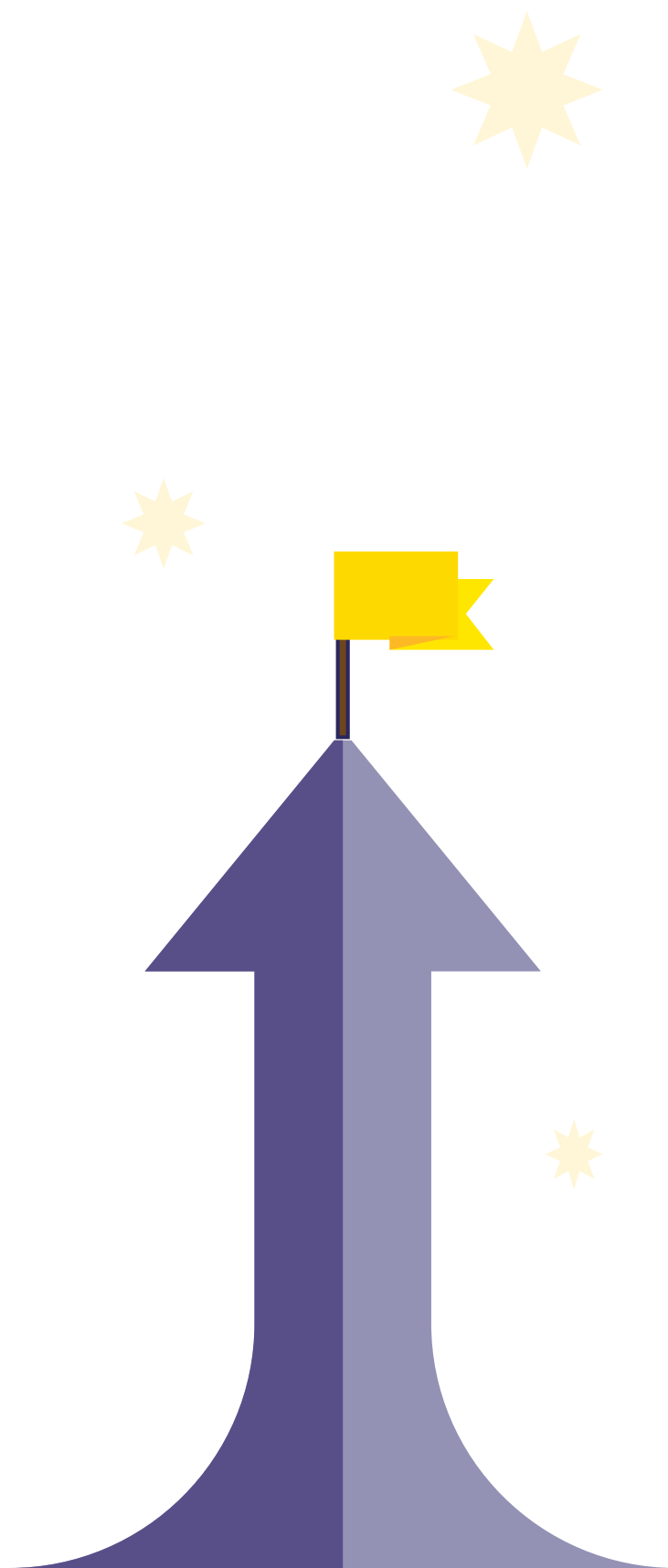
Paso tres:

Analizar su contexto

Cómo se ve un resultado exitoso al finalizar el Paso tres

Al final de este paso, la organización debería poseer una comprensión compartida, basada en evidencia, del contexto de la organización, a la que el equipo pueda recurrir a lo largo de todo el proceso. Generalmente esto incluye:

- Un resumen de lo que niñas y jóvenes expresan que necesitan, valoran y viven.
- Un resumen de lo que experimentan y necesitan las personas adultas (voluntariado, personal, exintegrantes).
- Un análisis de las principales tendencias y barreras que afectan a niñas y jóvenes en su contexto.
- Perspectivas externas y de pares sobre las fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de la organización.
- Un reconocimiento claro de qué voces han contribuido a esta visión y cuáles no, para que el equipo pueda planificar cómo abordar esas brechas en los siguientes pasos.



Paso cuatro: Planificar el recorrido

El proceso de crear e implementar un marco de aprendizaje y desarrollo es un proceso significativo de gestión del cambio que afectará a toda la organización.

La decisión final de adoptar un marco de aprendizaje y desarrollo alineado con la Política de Crecer y Aprender recaerá en las estructuras de liderazgo de más alto nivel de la organización. Sin embargo, el éxito, tanto en el desarrollo del marco como en su implementación, dependerá de un proceso participativo asumido colectivamente por la organización, desde el nivel local hasta el nacional.

Algunas de las dimensiones que el equipo puede considerar en la planificación son:

1. Toma de decisiones y mandato

Para que el equipo de Crecer y Aprender pueda avanzar, es esencial contar con un mandato claro y una comprensión común de las expectativas de ambas partes.

- ¿Dónde se ubica la toma de decisiones en cada etapa del recorrido?
- ¿A quiénes se debe mantener informados y quiénes deben participar de manera más activa?
- ¿Cómo contribuirá la organización en su conjunto a la toma de decisiones y/o cómo se mantendrá informada?

2. Gestión del cambio

A través de los pasos 2 y 3, el equipo habrá reflexionado sobre distintas dimensiones que influyen en qué medida la organización avanza hacia su propósito central.

- ¿Estas dimensiones son ampliamente conocidas y comprendidas dentro de la organización?
- ¿Existe un llamado al cambio en la organización y, de ser así, en qué áreas se expresa con mayor fuerza? ¿Dónde es probable que exista mayor resistencia?
- ¿Qué se puede aprender de procesos anteriores de gestión del cambio en la organización y qué puede hacer el equipo para construir consenso sobre el camino a seguir? ¿Existen canales de comunicación adecuados para apoyar este proceso?



Aporte de la consulta: ¿cuánto tiempo lleva?

Durante la consulta de Crecer y Aprender, las Organizaciones Miembro compartieron cuánto tiempo les tomó su proceso de revisión más reciente. En el caso del programa juvenil, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera: menos de un año (12 % de las OM), un año (20 %), 18 meses (13 %), dos años (19 %) y más de dos años (28 %). Las revisiones del aprendizaje

y desarrollo de personas adultas fueron, en promedio, ligeramente más cortas, aunque siguieron una distribución similar.

En otras palabras, un proceso de revisión suele tomar entre uno y tres años, y un proceso completo de rediseño o actualización puede tomar considerablemente más tiempo.



3. Recursos

Todo proceso de gestión del cambio requiere recursos, y un proceso como este puede tener implicaciones amplias para la organización, con los costos que ello conlleva.

Esto incluye el costo en enfoque y tiempo del equipo de liderazgo de la organización, cuyas integrantes a menudo “desempeñan múltiples funciones”, deben equilibrar este trabajo con otras prioridades y ya están sobrecargadas con la gestión cotidiana.

Cualquier material nuevo que se cree, desde el propio marco de aprendizaje y desarrollo hasta materiales nuevos o actualizados del programa juvenil o de formación de personas adultas, probablemente implicará costos financieros. ¿Ha considerado cuidadosamente el equipo los recursos que serán necesarios para llevar este trabajo adelante?

4. Tiempos y Celebración

Partiendo del punto anterior, dado el tiempo que puede tomar iniciar y llevar adelante un proyecto de cambio en una organización nacional, es importante considerar cuidadosamente el cronograma y no establecer expectativas poco realistas.

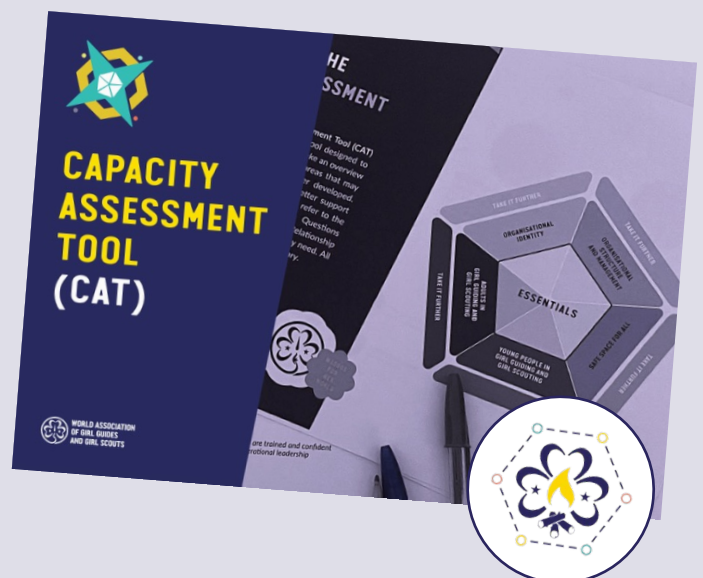
Contrasten su reflexión con experiencias anteriores y con la experiencia de organizaciones pares. Luego, consideren cómo encaja el cronograma con el ciclo estratégico de su organización y con posibles cambios de liderazgo previstos. ¿Qué pueden planificar ahora para apoyar que el trabajo continúe con fluidez incluso cuando otras cosas cambien en la organización con el tiempo?

Al definir el cronograma, incluyan también momentos de celebración en los principales hitos del proceso, ya que son fundamentales para mantener la motivación y el compromiso del equipo durante todo el recorrido.

¿Está su organización lista?

Es importante tener en cuenta todas las dimensiones del contexto organizacional antes de comprometerse con la implementación de Crecer y Aprender, para evaluar si este es el momento adecuado para priorizar esta área y si la organización cuenta con la capacidad suficiente para hacerlo.

Se recomienda encarecidamente que todas las organizaciones completen los elementos esenciales de las cinco secciones de la **Herramienta de Evaluación de Capacidades de la AMGS (CAT)** durante este itinerario, si aún no lo han hecho. Esto también será útil si planean solicitar la acreditación con la AMGS, ya que el proceso de acreditación tiene en cuenta todos los estándares relevantes del CAT.





ITINERARIO DOS

Desarrollar el marco

Este itinerario es una guía para crear un marco de aprendizaje y desarrollo alineado con la Política de Crecer y Aprender.

ITINERARIO DOS:

Desarrollar el marco

Este itinerario es una guía para crear un marco de aprendizaje y desarrollo alineado con la Política de Crecer y Aprender. Plantea preguntas para considerar en cada etapa del proceso, con el fin de asegurar que el marco esté arraigado en el contexto, la cultura y la realidad de cada organización.

Las organizaciones pueden utilizar este itinerario para:

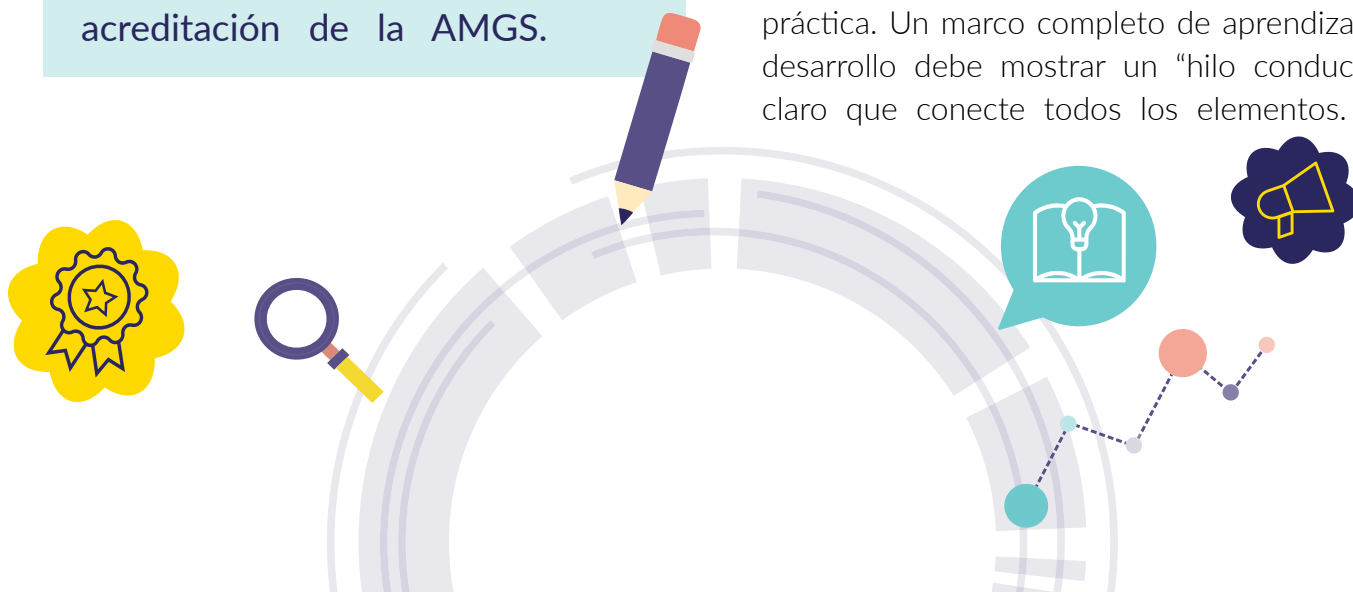
- Desarrollar un nuevo marco de aprendizaje y desarrollo
- Revisar y actualizar uno o varios marcos existentes
- Contrastar sus marcos existentes con los conceptos recogidos en la Política de Crecer y Aprender e identificar oportunidades de desarrollo futuro

La estructura de esta vía refleja la de Crecer y Aprender – Parte Uno, lo que facilita identificar los conceptos más relevantes en cada paso.

Cada paso convierte un concepto de Crecer y Aprender – Parte Uno en preguntas que las organizaciones pueden explorar y luego documentar en la plantilla general del marco de aprendizaje y desarrollo de la [página 78](#). Una vez completada, esta plantilla constituye la principal evidencia requerida para el proceso de acreditación de la AMGS.

Para las organizaciones que no cuentan con un marco para el programa juvenil o para la oferta de aprendizaje y desarrollo de personas adultas, este proceso dará lugar a una herramienta útil para definir una dirección compartida, fortalecer la comprensión de la Política de Crecer y Aprender e identificar cómo se puede mejorar el programa juvenil y/o la oferta de aprendizaje y desarrollo en el futuro.

Las características del Movimiento Guía Femenino de calidad constituyen un sistema interconectado que, cuando se aplica adecuadamente, debería apoyar el desarrollo personal hacia los ocho resultados de crecimiento. Es importante comprender cada concepto, así como la forma en que interactúan entre sí, para poder traducirlos en una aplicación práctica. Un marco completo de aprendizaje y desarrollo debe mostrar un “hilo conductor” claro que conecte todos los elementos.





En su contexto



Antes de redactar cada paso de su marco, dediquen diez minutos en equipo a responder:

- ¿Qué palabras utiliza ya la gente de nuestra organización para referirse a estas ideas?
- ¿Qué referencias culturales, lingüísticas o sociales ayudan a que estas ideas cobren sentido en nuestro contexto?
- ¿Dónde aparecen ya estas ideas en nuestra práctica actual, aunque no las hayamos nombrado así?
- ¿Qué aspectos de estas ideas, si los hay, tendrían que ser adaptados para que estas ideas sean relevantes y auténticas en nuestro contexto?

Su marco escrito debe reflejar estas respuestas y la realidad de su organización, en lugar de ser una mera repetición del lenguaje usado en los documentos globales de la AMGS.

Paso uno: Conectadas por un propósito compartido

Cada organización nacional del Movimiento Guía Femenino tiene su propia historia, su propio contexto y su propia forma de dar vida al Movimiento; sin embargo, compartimos un propósito que nos une como Movimiento global y hacia el cual cada organización trabaja en su sociedad.

En este paso, los equipos reflexionarán sobre las ideas centrales que orientan a la organización y dan sentido a su trabajo, y sobre cómo estas se conectan tanto con sus integrantes, como con la sociedad y con el propósito compartido del Movimiento.

Nuestro propósito refleja por qué existe el Movimiento Guía y Guía Scout y qué impacto esperamos generar a través de nuestras actividades educativas, tanto en las personas como en la sociedad en general. Poder expresar este propósito con claridad proporciona la orientación y la intención que deben sustentar el marco de aprendizaje.

Por lo general, nuestro propósito ya debería estar presente en la visión, misión y valores de la organización, así como en la forma en que describe la contribución que realiza a la sociedad. También debería estar alineado con el propósito definido en Crecer y Aprender:

- **Visión:** un mundo igualitario en el que todas las niñas puedan desarrollarse plenamente.
- **Misión:** permitir que las niñas y las jóvenes desarrollen todo su potencial como ciudadanas responsables del mundo. Esto refleja las dos dimensiones de nuestro propósito educativo:
 - o el desarrollo del potencial de cada persona como protagonista de su propia vida;
 - o la manera en que el desarrollo de ese potencial le permite contribuir a la construcción de un mundo mejor como ciudadanía global activa.

“Contribuir de manera adecuada al propósito educativo del Movimiento Guía Femenino, tal como se expresa a través de los ocho resultados de crecimiento”

Crecer y Aprender: Políticas y Conceptos

- **Valores:** ciudadanía, espiritualidad e integridad.

Explica por qué capacitamos a las personas jóvenes para vivir nuestros valores compartidos, tanto en beneficio propio como para contribuir positivamente al mundo que las rodea.

Las organizaciones del Movimiento Guía son una parte importante de la sociedad civil. Apoyan el crecimiento personal y el desarrollo del liderazgo de niñas y jóvenes, promueven los valores de la ciudadanía activa y contribuyen a la cohesión social. Estas organizaciones trabajan por construir un mundo que no solo empodere a niñas y jóvenes, sino que también aborde las barreras sistémicas a la igualdad de género que siguen afectando a las sociedades en todo el mundo.



⁵ Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
<https://sdgs.un.org/es/topics/gender-equality-and-womens-empowerment>

Paso Uno:

Conectadas por un propósito compartido

Preguntas orientadoras para su marco de aprendizaje y desarrollo

Visión y misión: ¿Cuál es la visión y/o misión de su organización? Describa de qué manera su visión y/o misión se alinean con el propósito educativo del Movimiento Guía y Guía Scout, tal como se expresa en Crecer y Aprender.

Al contestar esta pregunta, tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Tiene nuestra organización declaraciones de visión y misión? ¿Se relacionan claramente con ambas dimensiones de nuestro propósito educativo?
- ¿Son ampliamente conocidas y comprendidas la visión y la misión de la organización? ¿Inspiran unidad?
- ¿Tienen la visión y la misión de la organización relevancia en el mundo actual? ¿Inspiran apoyo fuera de la organización?

Valores: ¿Cómo define su organización los valores que constituyen la base de sus experiencias de aprendizaje? Si estos difieren de los valores expresados en Crecer y Aprender, explique de qué manera se relacionan con los valores fundamentales del Movimiento Guía y Guía Scout.

Al contestar esta pregunta, tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Cómo definimos nuestros valores en el contexto actual?
- ¿Comunicamos nuestros valores de una manera que resuene entre las niñas y los jóvenes de nuestra sociedad en general? ¿Llegan mejor a determinados sectores de la sociedad, o solo a las personas que ya forman parte de nuestra organización?
- ¿La forma en que expresamos o trabajamos con nuestros valores excluye a ciertos grupos de jóvenes de nuestra sociedad? ¿Cómo podríamos cambiar esto para que sea más relevante y accesible para todas y cada una de las niñas?
- ¿Qué visibilidad tienen nuestros valores en nuestro programa juvenil? ¿Podemos ver esos valores en acción integrados en las experiencias de aprendizaje que ofrecemos?
- ¿Son los adultos de la organización un ejemplo constante de estos valores, tanto cuando trabajan con jóvenes como entre ellos?
- ¿Fomenta nuestra oferta de aprendizaje y desarrollo para adultos la reflexión sobre los valores, reconociendo que el cambio de perspectivas y la experiencia vital a lo largo del tiempo pueden influir en nuestra relación con los valores y en cómo los transmitimos con el paso del tiempo?

Declaración de aprendizaje y desarrollo:

Redacte una declaración que describa cómo la oferta de aprendizaje y desarrollo de la organización:

- a. contribuye al desarrollo de las personas jóvenes; y
- b. contribuye al desarrollo de la sociedad. Esta declaración debe incluir afirmaciones claras y específicas sobre cómo la organización responde a las necesidades y aspiraciones de las personas jóvenes en la sociedad actual, centrándose en el impacto que genera, y no en las actividades que realiza.

Al responder a esta pregunta, considere cómo su declaración de aprendizaje y desarrollo puede...

- Establecer un vínculo entre su visión, misión y valores (es decir, su propósito).
- Demostrar cómo su organización hace realidad ese propósito.
- Explicar cómo el Movimiento Guía y Guía Scout responde a las necesidades específicas de las personas jóvenes en su sociedad y qué diferencia aporta a la sociedad en general.
- Proporcionar una orientación compartida tanto para el programa educativo como para la oferta de aprendizaje y desarrollo de personas adultas.
- Servir como una valiosa herramienta de comunicación y promoción al relacionarse con socios externos, ministerios y otras partes interesadas.

Al elaborar su declaración de aprendizaje y desarrollo, considere...

- El proceso de consulta y el análisis de necesidades realizados en el Itinerario 1, Paso tres.
- ¿Cómo explicaríamos el propósito de nuestra organización y su impacto en la sociedad a alguien que nunca ha oído hablar del Movimiento Guía y Guía Scout?
- ¿Hasta qué punto comprendemos y respondemos a la realidad social y demográfica de nuestra sociedad?
- ¿Cuáles son las barreras para la igualdad de género en nuestra sociedad y cuál es nuestro papel para abordarlas en los distintos niveles de la organización?

Paso dos: Utilizamos el Enfoque del Movimiento Guía Femenino

Este paso se centra en el “cómo” la intención de la organización puede hacerse realidad a través del Enfoque del Movimiento Guía Femenino, es decir, el método y el modelo de liderazgo. Define el «cómo» se apoyan las experiencias de aprendizaje para contribuir al desarrollo, a lo largo del tiempo, de los ocho resultados de crecimiento tanto en las personas jóvenes como en las adultas. Incluye:

El método del Movimiento Guía Femenino

Nuestro método compartido para apoyar el aprendizaje no formal es fundamental en el Movimiento Guía Femenino y debe ser la primera consideración al diseñar y facilitar todas las experiencias de aprendizaje, tanto para personas jóvenes como adultas.

El método es un sistema interconectado con cinco elementos:

- Aprendizaje en grupos pequeños
- Mi camino, mi ritmo
- Aprender haciendo
- Conectar con los demás
- Conectar con mi mundo

“Se diseñará y facilitará utilizando el enfoque del Movimiento Guía Femenino, tal y como se refleja en nuestro método y modelo de liderazgo.”

**Crecer y Aprender:
Políticas y Conceptos**



Paso dos:

Utilizamos el Enfoque del Movimiento Guía Femenino

El modelo de liderazgo del Movimiento Guía

El modelo de liderazgo del Movimiento Guía Femenino ayuda a las personas aprendices a ser más conscientes de su forma de ser, de pensar el mundo y de su identidad como líderes. Es relevante en todas las etapas del recorrido en el Movimiento. Contar con espacios donde tanto las personas jóvenes como las adultas puedan practicar el liderazgo es fundamental para apoyar su desarrollo.

El modelo promueve los principios de un liderazgo compartido, con propósito y orientado al mundo, a través de un sistema de seis esquemas de pensamiento de liderazgo:



Esquema de pensamiento reflexivo



Esquema de pensamiento colaborativo



Esquema de pensamiento creativo y crítico



Esquema de pensamiento de acción responsable



Esquema de pensamiento cosmopolita



Esquema de pensamiento de igualdad de género

Preguntas para orientar la reflexión sobre el marco de aprendizaje y desarrollo

Enfoque: ¿Cómo define y aplica su organización el método educativo y el modelo de liderazgo de las Guías y Guías Scouts?

Al responder a esta pregunta, considere lo siguiente:

- ¿Cuenta su organización con declaraciones de visión y misión? ¿Reflejan claramente las dos dimensiones de nuestro propósito educativo?
- ¿La visión y la misión son ampliamente conocidas y comprendidas dentro de la organización? ¿Contribuyen a generar unidad interna?
- ¿Siguen siendo pertinentes en el mundo actual? ¿Inspiran apoyo y compromiso por parte de agentes externos?

Método del Movimiento Guía:

- ¿Todas las personas adultas de la organización comprenden activamente el Método de las Guías y Guías Scouts? ¿Son capaces de reconocerlo cuando se pone en práctica? ¿Está incluido el método en las etapas iniciales de la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas?
- ¿Orienta el método la forma en que se diseñan y estructuran las distintas experiencias de aprendizaje en toda la organización?
- ¿Cómo refleja y responde la aplicación del método a las experiencias y realidades vividas por las niñas y las jóvenes?

Desarrollo del liderazgo:

- ¿Ofrece el programa educativo oportunidades para que las personas jóvenes de todas las edades practiquen el liderazgo de formas adecuadas a su etapa de desarrollo?
- ¿La oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas ayuda a quienes forman parte de la organización a reflexionar sobre su comportamiento y sobre cómo ejercen un liderazgo ejemplar?
- ¿Cómo se manifiesta el esquema de pensamiento de igualdad de género en la forma en que las personas adultas ejercen el liderazgo dentro de la organización?

Paso tres: Para crear un espacio para Crecer y Aprender

Este paso se centra en el espacio que creamos en el Movimiento Guía y Guía Scout para que cada persona pueda acceder a lo que necesita para crecer y aprender.

Los entornos de aprendizaje que ofrecemos son tan importantes —o incluso más— que el contenido de las oportunidades de aprendizaje que brindamos. Por ello, estos espacios deben ser valientes, participativos y centrados en las niñas.

Espacios Valientes

Los entornos de aprendizaje para personas jóvenes y adultas deben ser:

- **Seguros:** donde todas las personas sean valoradas, respetadas y estén libres de violencia, discriminación y daños.
- **Inclusivos:** todas las personas pueden participar de manera significativa y se sienten parte igualitaria del espacio.
- **Empoderadores:** todas las personas tienen la confianza necesaria para ser ellos mismos.

Las organizaciones deben equilibrar la seguridad con la toma de riesgos para fomentar el descubrimiento y la aventura, en el espíritu del aprendizaje a lo largo y a lo ancho de la vida.

“Desarrollarse en un espacio valiente, participativo y centrado en las niñas.”

Crecer y Aprender: Políticas y Conceptos

Espacios Participativos

La participación significativa implica involucrar de forma activa y continua a las personas aprendices en las decisiones que les afectan. En el contexto del Movimiento Guía Femenino, esto incluye tres aspectos clave:

- Cómo el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas utilizan nuestro método y modelo de liderazgo para que las personas aprendices lideren su propio aprendizaje
- Cómo las personas aprendices participan de manera significativa en el diseño, la revisión y la actualización del programa juvenil y de la oferta de aprendizaje y desarrollo
- Cómo, en línea con nuestra aspiración de ser un Movimiento liderado por niñas y jóvenes, se integra la participación juvenil significativa en toda la organización, y cuál es el rol de las personas adultas en apoyar experiencias de aprendizaje lideradas por jóvenes e intergeneracionales



Paso tres:

Para crear un espacio para Crecer y Aprender

Espacios centrados en las niñas

Un espacio centrado en las niñas es un espacio construido para y por ellas, diseñado teniendo en cuenta sus necesidades específicas y orientado a la igualdad de género.

Adoptar un enfoque centrado en las niñas es importante tanto en contextos exclusivamente femeninos como en contextos coeducativos. El hecho de que una experiencia de aprendizaje tenga lugar en un entorno solo para niñas no significa automáticamente que haya sido diseñada teniendo en cuenta las necesidades específicas de las niñas y las jóvenes.

En la práctica, un enfoque centrado en las niñas puede implicar:

- No asumir qué actividades disfrutan las personas jóvenes en función de su género.
- Hablar abiertamente sobre la igualdad de género y aprender acerca de ella.
- Asegurarse de que todas las personas sepan que su valor no está determinado por su género.

**Preguntas para orientar la reflexión sobre el marco de aprendizaje y desarrollo:**

Espacio para creer y aprender: Cómo tienen lugar las experiencias de aprendizaje en un espacio valiente, seguro, participativo y centrado en las niñas.

Al responder a esta pregunta, considere lo siguiente:

- *¿Cuenta la organización con políticas adecuadas para abordar estas áreas, y están dichas políticas actualizadas, son adecuadas para su propósito y se aplican a todos los niveles?*
- *¿Cuenta la organización con sistemas y mecanismos para reforzar las buenas prácticas en estas áreas?*
- *¿Considera la organización estas áreas de forma consciente y regular, identifica los aspectos en los que puede mejorar y busca oportunidades para aprender buenas prácticas de otros?*
- *¿Refuerza la oferta de aprendizaje y desarrollo para adultos la importancia de todas estas dimensiones y cómo los adultos pueden defenderlas, de manera adecuada, para todos los adultos de la organización?*
- *¿Tienen en cuenta los responsables de los programas juveniles a todos los niveles estos aspectos a la hora de revisar y actualizar las experiencias de aprendizaje, o de diseñar otras nuevas?*

Junto con este paso, revisen también todas las políticas, normas y documentos de orientación relacionados con estas áreas que influyan en la manera en que su organización crea espacios para crecer y aprender, incluida su política de protección y salvaguardia.

**Consejo para la acreditación**

Confirman que su política de protección y salvaguardia está actualizada y que la versión más reciente es la que consta en los archivos de la AMGS.

Paso tres:

Para crear un espacio para Crecer y Aprender

Aplicación del espacio “valiente, participativo y centrado en las niñas” en unidades escolares

Cuando el Movimiento Guía Femenino se desarrolla en un entorno escolar, el contexto circundante (normas del aula, relaciones entre docentes y estudiantes, horarios, cultura de evaluación) puede influir en el espacio de aprendizaje y requiere una atención especial:

- **Voluntario en esencia, aunque el entorno no lo sea.** Incluso si la participación es promovida o habitual en la escuela, las niñas deben vivir la unidad como su propio espacio: qué hacen, cómo lideran y qué exploran. La autoridad docente en el aula debe transformarse en una actitud de facilitación dentro de la unidad.
- **Centrado en las niñas, no en el currículo.** El marco de aprendizaje y desarrollo, y no el programa escolar, debe ser el referente. Las unidades en escuelas pueden complementar la educación formal, pero las experiencias de aprendizaje R.E.A.L. deben seguir siendo centradas en la persona aprendiz y en las niñas, sin adaptarse para cubrir vacíos curriculares.



- **Espacios valientes en dos roles.** A las niñas puede resultarles más difícil asumir riesgos, expresar desacuerdos o explorar nuevas identidades en un espacio liderado por alguien que también las evalúa o disciplina en la escuela. Es importante incorporar prácticas intencionales — cofacilitación, liderazgo entre pares, rotación de roles— que generen una distancia psicológica respecto a la jerarquía del aula.
- **Contexto escolar coeducativo.** Cuando la implementación en la escuela es coeducativa, es importante aplicar con mayor intencionalidad las orientaciones sobre espacios centrados en las niñas: subgrupos solo de niñas, círculos de niñas dentro de una unidad más amplia o momentos específicos liderados por ellas pueden ser estrategias útiles.

Paso cuatro: y ofrecer experiencias de aprendizaje R.E.A.L.

“Incluir una gama variada y progresiva de experiencias relevantes, motivadoras, accesibles y centradas en la persona aprendiz, adecuadas a su etapa y rol.”

Crecer y Aprender: Políticas y Conceptos

Este paso se centra en el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas de una organización deben apoyar el desarrollo integral de la persona mediante una variedad de experiencias de aprendizaje Relevantes, Motivadoras, Accesibles y lideradas por quien aprende (R.E.A.L.).

Un programa variado y progresivo de experiencias de aprendizaje R.E.A.L. es importante por dos razones.

1. En primer lugar, porque considerar de manera consciente todas las áreas del desarrollo integral es necesario para avanzar de forma equilibrada hacia los ocho resultados de crecimiento.
2. En segundo lugar, porque influye significativamente en la experiencia de quien aprende y en el significado que construye a partir de ella. Aprendemos mejor cuando el aprendizaje es relevante para nuestras necesidades e inquietudes, especialmente cuando se conecta con nuestras experiencias de la vida real.

En el programa juvenil, cada organización nacional debe identificar cómo responder a todas las áreas del desarrollo integral en cada etapa del recorrido. “Mi camino, mi ritmo” es un principio orientador útil para diseñar la progresión personal dentro de cada etapa y entre ellas.

En la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas, es importante diferenciar entre progresión personal y jerarquía en el aprendizaje. Los modelos tradicionales de formación de personas adultas tienden a confundir ambos conceptos. Esto puede reforzar jerarquías entre roles, dificultar la flexibilidad en el voluntariado, limitar el reconocimiento de aprendizajes previos y crear barreras para que las personas adultas transiten entre roles según las necesidades de la organización o sus propios intereses.

Las organizaciones deberían centrarse en cómo apoyar la progresión personal, por ejemplo, analizando cómo las personas adultas pueden transferir aprendizajes entre distintos roles, reflexionar sobre sus próximos pasos de aprendizaje, establecer conexiones entre diferentes experiencias y dar sentido a lo aprendido en otros momentos de su recorrido de aprendizaje a lo largo y a lo ancho de la vida.

Paso cuatro:

ofrecer experiencias de aprendizaje R.E.A.L.

Preguntas para orientar la reflexión: ¿Cómo define su organización las áreas del desarrollo integral de la persona, y se relacionan estas con todas las áreas descritas en «Crecimiento y aprendizaje»?

When answering this question, consider:

- o ¿Cómo define su organización las áreas del desarrollo integral y en qué medida se relacionan con las descritas en Crecer y Aprender?
- o ¿Qué mecanismos tiene la organización para evaluar si el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas son R.E.A.L.? Por ejemplo:
- o ¿La organización consulta regularmente a las personas aprendices —especialmente niñas, jóvenes y mujeres— para asegurar que las experiencias siguen siendo relevantes para sus necesidades e inquietudes y resultan motivadoras? ¿Esto ocurre en todos los niveles?
- o ¿La organización evalúa periódicamente las barreras de acceso al programa juvenil y/o a la oferta de aprendizaje y desarrollo? ¿Existen planes para abordarlas? ¿Se considera suficientemente cómo adaptar las experiencias a distintas necesidades de aprendizaje y las personas adultas están informadas y capacitadas para aplicar estas adaptaciones?
- o ¿La organización puede observar a las personas aprendices —especialmente niñas y jóvenes— liderando en cada etapa del programa juvenil y en los distintos niveles organizativos? ¿La participación juvenil significativa influye en la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas? ¿Existen mecanismos para garantizarlo?
- o ¿Se considera suficientemente, tanto en el programa juvenil como en la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas, cómo adaptar las experiencias a distintas necesidades de aprendizaje, y las personas adultas están bien informadas y capacitadas para aplicar estas adaptaciones?



Step Five: Para que las aprendices desarrollen su máximo potencial

“El Movimiento Guía Femenino permite que niñas y jóvenes desarrollen su máximo potencial como líderes seguras y ciudadanas globales responsables, creando juntas un mundo mejor y más igualitario.”

Los ocho resultados de crecimiento son una expresión más detallada de nuestro propósito educativo. Describen la diferencia significativa que creemos que el Movimiento puede generar en la vida de una persona aprendiz. Crecer y Aprender plantea que, si una organización puede observar que sus aprendices avanzan hacia estos ocho resultados a lo largo del tiempo, entonces está contribuyendo al propósito educativo del Movimiento.

Aunque los ocho resultados de crecimiento pueden parecer simples, en realidad son una síntesis de las características del Movimiento Guía Femenino de calidad. Estos resultados:

- Mantienen nuestro propósito en el centro.
- Integran nuestros principios fundamentales expresados en la Promesa y la Ley,
- Responden a las siete áreas del desarrollo integral de la persona.

Además, están profundamente interrelacionados con nuestro método y modelo de liderazgo. Desarrollarlos implica que las personas aprendices vivan experiencias reales, practiquen el liderazgo en distintos contextos y reflexionen sobre sus vivencias para darles sentido.

Algunas organizaciones ya cuentan con resultados de aprendizaje, competencias u objetivos educativos propios. Se recomienda revisar cómo estos se conectan con los ocho resultados de crecimiento e identificar puntos de alineación, sin reemplazar aquello que ya funciona bien. Relacionar los resultados existentes con los resultados de crecimiento puede ayudar a fortalecer el marco de aprendizaje y desarrollo y demostrar la alineación con el propósito educativo del Movimiento, reforzando así nuestra coherencia e impacto colectivo.

En el marco de aprendizaje y desarrollo, las organizaciones deberían mostrar:

- a. Un conjunto de resultados de crecimiento para el recorrido de aprendizaje.
- b. Indicadores para cada resultado de crecimiento, organizados según las distintas etapas del recorrido de aprendizaje.

Paso cinco:

Para que las aprendices desarrollen su máximo potencial

IDENTIFICAR UN CONJUNTO DE RESULTADOS DE CRECIMIENTO PARA EL RECORRIDO DE APRENDIZAJE

¿Cómo define su organización los resultados de crecimiento que constituyen el objetivo último del recorrido de desarrollo integral de la persona?

El objetivo es acordar un conjunto de resultados de crecimiento que refleje el contexto de la organización y que, al mismo tiempo, se relacione con los planteados en Crecer y Aprender. Esto puede lograrse mediante:

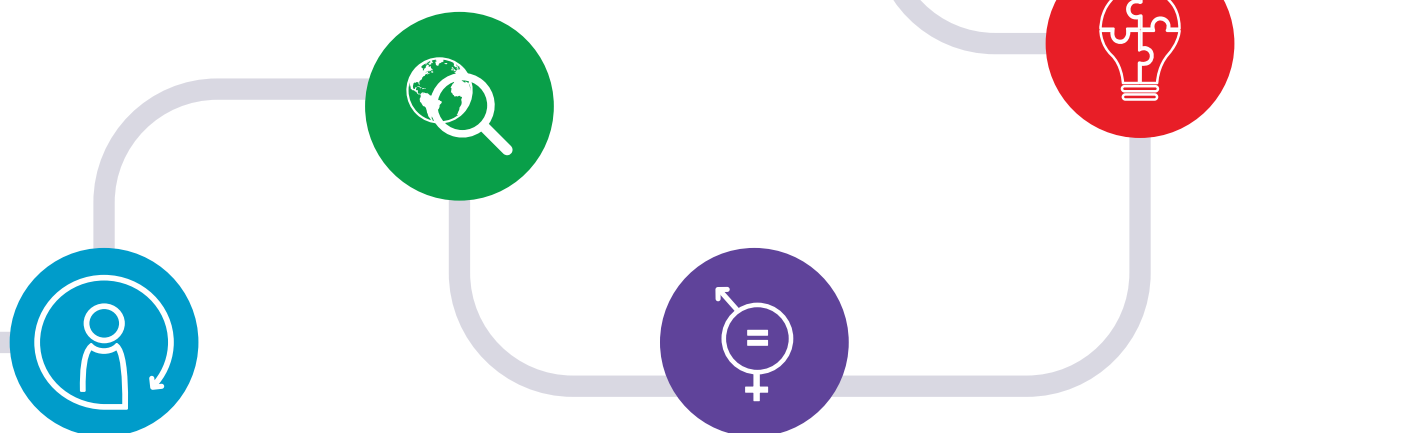
- a. Adoptar los ocho resultados de crecimiento, si se ajustan bien a la organización
- b. Adaptarlos para responder mejor a su contexto y necesidades

Si la organización ya cuenta con un conjunto de resultados de aprendizaje u objetivos finales, el equipo deberá analizarlos en detalle en relación con los ocho resultados de crecimiento para identificar similitudes, diferencias y posibles áreas no cubiertas.

ACORDAR INDICADORES PARA CADA RESULTADO DE CRECIMIENTO EN CADA ETAPA DEL RECORRIDO DE APRENDIZAJE

El siguiente paso consiste en contextualizar estos resultados de crecimiento en las distintas etapas del recorrido del Movimiento Guía, identificando indicadores para cada uno de ellos:

- a. En cada etapa del programa educativo.
- b. De forma general, para las actitudes y comportamientos que se espera desarrollen en las personas adultas dentro del Movimiento.



Paso cinco:

Para que las aprendices desarrollen su máximo potencial

Resultados de crecimiento en el programa juvenil

El programa juvenil es el espacio donde los resultados de crecimiento deben ser más visibles. Las miembros juveniles avanzan hacia estos resultados a lo largo del tiempo a través del conjunto de experiencias de aprendizaje que viven, adaptadas a su edad y etapa de desarrollo.

La mayoría de las organizaciones estructuran su programa juvenil en etapas (grupos de edad o secciones), con momentos de transición definidos. Estas etapas suelen alinearse, en cierta medida, con fases del desarrollo infantil y juvenil (por ejemplo: primera infancia, infancia media, adolescencia temprana, adolescencia y juventud). Dependiendo de la organización, puede haber mayor o menor flexibilidad entre etapas, y el enfoque puede variar en cada una.

Las organizaciones deberían poder explicar su progreso hacia el propósito educativo analizando si los resultados de crecimiento se están desarrollando en las personas aprendices en cada etapa de su recorrido, según se define en su contexto. Esto permitirá clarificar la intención de cada etapa y orientar el programa juvenil.

El primer paso es analizar conjuntamente:

- Los ocho resultados de crecimiento descritos en Crecer y Aprender
- Las etapas del programa según la estructura de la organización
- Investigaciones y conocimientos técnicos sobre el desarrollo integral de niñas y jóvenes
- La experiencia práctica de trabajar con distintos grupos de edad a nivel local

A partir de estos elementos, elaboren una matriz que describa, de la forma más clara posible, indicadores para cada resultado de crecimiento en cada etapa. Los indicadores son señales observables que permiten identificar si una persona aprendiz ha avanzado de manera significativa hacia un resultado de crecimiento gracias a su experiencia en cada etapa del Movimiento.



Paso cinco:

Para que las aprendices desarrollen su máximo potencial

Uso de los resultados de crecimiento con personas adultas

Las personas jóvenes necesitan que las personas adultas con las que interactúan en el Movimiento Guía Femenino modelen una práctica de liderazgo empoderadora. Como Movimiento unido por valores en acción y por un compromiso con el aprendizaje a lo largo y a lo ancho de la vida, todas las personas adultas de la organización pueden considerarse referentes, no solo aquellas que facilitan directamente experiencias de aprendizaje. Promover el compromiso continuo de las personas adultas con el desarrollo de los resultados de crecimiento contribuye a este objetivo.

Las personas adultas en el Movimiento continúan desarrollándose a través del voluntariado, la práctica del liderazgo y oportunidades de aprendizaje planificadas como la formación, la mentoría y el apoyo entre pares. Esto es importante no porque sean beneficiarias del programa juvenil, sino porque necesitan modelar el aprendizaje a lo largo de la vida.

Sobre esta base, Crecer y Aprender recomienda que el marco de aprendizaje y desarrollo de una organización también defina indicadores para personas adultas en relación con cada resultado de crecimiento. Estos no deben ser progresivos, sino más bien señales que permitan identificar si las personas adultas del Movimiento han avanzado lo suficiente en cada resultado como para modelarlo de forma positiva.

Además, las organizaciones deberán definir los roles clave de las personas adultas e identificar las **competencias** específicas que estos requieren, para desempeñar eficazmente funciones que, directa o indirectamente, contribuyen al propósito educativo del Movimiento.

Las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes y valores que permiten a una

persona desempeñar con éxito una función determinada. Algunas competencias serán aplicables a muchos —e incluso a todos— los roles, aunque en diferentes grados. Por ejemplo, todas las funciones pueden requerir cierta comprensión de las características de un Guidismo y Escultismo de calidad, pero el nivel de conocimiento necesario variará según el rol. Las competencias se desarrollan y se demuestran a través de la experiencia en situaciones reales. Por ello, deben formularse de manera que reflejen lo que la persona puede ser o hacer como resultado de haber adquirido esa competencia.

Podemos decir que las actitudes (y los valores) requeridos para ciertos roles pueden estar relacionados con los resultados de crecimiento, mientras que los conocimientos y habilidades necesarios no siempre estarán tan directamente vinculados.

Esto se comprende mejor al analizar en qué medida y en qué ámbitos resulta más pertinente que las organizaciones se centren en el desarrollo personal de las personas adultas, en comparación con el desarrollo de las competencias necesarias para distintos roles:

En este modelo, los resultados de crecimiento son relevantes tanto para apoyar a las personas adultas a vivir los valores en sus interacciones dentro del Movimiento, como para desarrollar las actitudes y comportamientos necesarios en roles específicos. El desarrollo de las competencias requeridas para distintos roles en la organización se abordará en el siguiente paso.



Paso seis: Cómo apoyamos a las aprendices para que alcancen su máximo potencial

La parte final del marco de aprendizaje y desarrollo muestra cómo las ideas anteriores se hacen visibles para toda la organización, describiendo, a alto nivel, el sistema mediante el cual se define y organiza el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas.

Cada organización abordará este paso de manera diferente, según el momento en que se encuentre dentro de su ciclo de revisión o renovación del programa juvenil y/o de la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas, así como según su contexto y modelo de funcionamiento. Sin embargo, existen algunos principios comunes que deberían reflejarse en el marco:

- Evidencia de estructuras y sistemas organizativos que respondan a las necesidades de aprendizaje y desarrollo de personas jóvenes y adultas
- Liderazgo y recursos suficientes para sostener el apoyo a ambas áreas en el tiempo, con una asignación equilibrada entre juventud y personas adultas
- Ejemplos que muestren cómo ambas áreas se abordan de manera conectada y complementaria
- Ejemplos de cómo los sistemas, tanto para jóvenes como para personas adultas, se basan en el enfoque del Movimiento Guía Femenino y ofrecen espacios valientes, participativos y centrados en las niñas

6a) Consideraciones sobre el programa juvenil

Creer y Aprender define el programa juvenil como “el conjunto total de experiencias de aprendizaje a las que niñas y jóvenes pueden acceder en el Movimiento Guía Femenino”. A su vez, una experiencia de aprendizaje se entiende como “una experiencia personal, interacción, sesión, formación o programa en el que tiene lugar el aprendizaje”.

¿Cómo puede una organización planificar, implementar, evaluar y revisar un programa juvenil donde el aprendizaje ocurre principalmente dentro del grupo y entre las propias personas jóvenes, y donde cada recorrido es único? Existen cinco funciones clave que la organización puede asumir:

- a. Definir una estructura organizativa
- b. Promover las condiciones que favorecen el autodescubrimiento y el aprendizaje autodirigido
- c. Diseñar y facilitar oportunidades de aprendizaje complementarias, especialmente aquellas que ayuden a “aprender a aprender”
- d. Reconocer el conjunto de experiencias de aprendizaje que ocurren dentro de esa estructura y condiciones, y buscar formas de medir su impacto y mejorar continuamente
- e. Reconocer que las experiencias planificadas son solo una parte del programa juvenil

Paso seis:

Cómo apoyamos a las aprendices para que alcancen su máximo potencial

Preguntas para orientar la reflexión sobre el marco de aprendizaje y desarrollo

- *¿Cuál es la estructura del programa juvenil y cómo responde al recorrido hacia los resultados de crecimiento definidos en el Paso cinco?*
- *¿Quién es responsable de la supervisión del programa juvenil?*
- *¿Cómo se revisa y actualiza el programa de manera continua?*
- *¿Cómo se hacen visibles las intenciones del programa para niñas y jóvenes de forma adecuada a su edad?*
- *¿Cómo se crean las condiciones para el liderazgo compartido dentro de los grupos?*
- *¿Cómo se define el rol de las personas adultas en el programa juvenil y cómo se refuerzan las expectativas de conducta?*
- *¿Qué sistemas y herramientas apoyan la aplicación del método del Movimiento Guía Femenino?*
- *¿Cómo se asegura que todas las personas líderes comprendan y utilicen el método y el modelo de liderazgo para apoyar a las personas jóvenes a liderar su propio aprendizaje?*
- *¿Cómo se acompañan los momentos de transición entre etapas y hacia roles de voluntariado? ¿Funcionan adecuadamente?*
- *¿Cuál es el alcance del programa juvenil y en qué medida refleja la diversidad de la población del país? ¿Qué barreras existen para ampliarlo?*
- *¿Qué sistemas de apoyo existen para fortalecer la confianza y las competencias de las personas líderes en los grupos locales?*



Aporte de la consulta: ¿cuándo fue la última revisión de su programa juvenil?

De los 169 representantes de Organizaciones Miembro en GAL, de 69 países, que participaron en esta fase de la consulta:

- **El 42%** revisó su programa juvenil por última vez en los últimos 1-2 años..
- **El 22%** lo revisó hace entre 2 y 5 años.
- **El 10%** lo revisó hace entre 5 y 10 años, el 5 % hace más de 10 años y el 3 % nunca lo ha revisado.
- **El 10%** no estaba seguro de cuándo tuvo lugar la última revisión.

Paso seis:

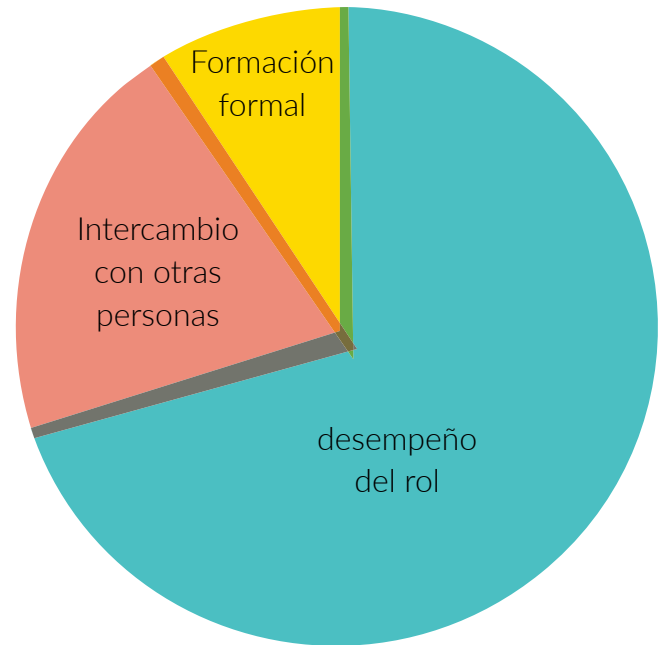
Cómo apoyamos a las aprendices para que alcancen su máximo potencial

6b) Consideraciones sobre la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas

Las personas adultas en el Movimiento Guía Femenino aprenden principalmente a través del voluntariado, la práctica del liderazgo y la reflexión sobre la experiencia. Dado que el propósito del Movimiento se centra en niñas y jóvenes, la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas será necesariamente diferente al programa juvenil, incluso cuando ambos se basen en el mismo enfoque educativo.

El aprendizaje y desarrollo de personas adultas no ocurre de forma aislada, sino que está integrado en todas las etapas del recorrido del voluntariado (ver imagen). Al diseñar esta oferta, es importante reconocer que aproximadamente el 70 % del aprendizaje ocurre en el desempeño del rol, el 20 % a través del intercambio con otras personas y no más del 10 % mediante formación formal.

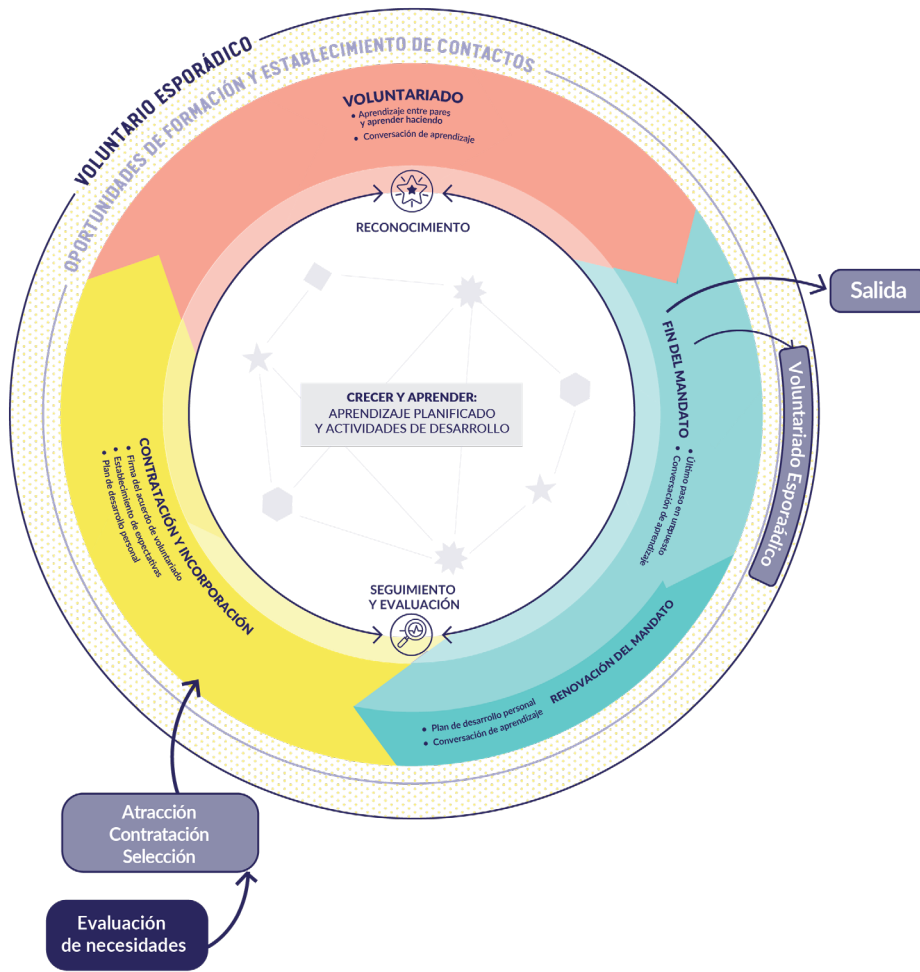
Estas **proporciones son orientativas** y buscan ampliar la mirada más allá de la formación tradicional al diseñar el marco de aprendizaje y desarrollo.⁶ El papel de la organización es crear las condiciones para que ese aprendizaje ocurra, mediante herramientas, estructuras y espacios que acompañen y complementen la formación formal.



⁶Baden-Powell, R. (1919). Aids to Scoutmastership: A Handbook for Scoutmasters on the Theory of Scout Training. London: Herbert Jenkins.
Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis, MN: Lominger
Kajewski, K. & Madsen, V. (2012). Demystifying 70:20:10 (White paper). DeakinPrime.

Paso seis:

Cómo apoyamos a las aprendices para que alcancen su máximo potencial



En la práctica, comiencen analizando el recorrido del voluntariado y pregúntense: ¿dónde ocurre ya el aprendizaje y dónde podría apoyarse mejor?

Atracción y captación: desde el momento en que se entra en contacto con posibles personas voluntarias, estas comienzan a formarse una idea del tipo de organización que somos. Colabore con el equipo de comunicación o marketing para que las actividades de atracción y captación contribuyan a generar expectativas realistas. Algunas personas voluntarias habrán crecido dentro del Movimiento y es posible que ya posean amplios conocimientos y experiencias previas. En ciertos casos, parte del proceso consistirá en ayudarles a cuestionar,

desaprender y volver a aprender determinados enfoques o prácticas. Asimismo, los procesos de selección también tienen implicaciones para el aprendizaje y el desarrollo, ya que la práctica de la reflexión compartida contribuye al desarrollo de la autoconciencia y el conocimiento de una misma.

Este es el momento de ayudarle a comprender el contexto al que se integra y definir un plan de desarrollo personal —qué competencias necesita para ese rol y qué le gustaría explorar que no puede experimentar fácilmente en otros espacios—.

A medida que desempeña el rol, los momentos de **preparación y retroalimentación** permiten

Step Six:**How we support learners to reach their fullest potential**

reflexionar sobre las actividades que realiza, sus propios comportamientos y cómo se siente: ¿de qué se siente orgullosa y qué haría de manera diferente? Al menos una vez al año, una **conversación de aprendizaje** más estructurada permite profundizar —revisar avances, identificar oportunidades de crecimiento (ya sea relacionadas con su rol actual, uno futuro o su desarrollo personal) y conectarla con lo que ofrece la organización a nivel local, nacional o internacional.

Cuando las personas voluntarias **cambian de rol**, es importante reconocer las competencias que aportan —tanto de su rol anterior como de su vida personal y profesional dentro de su aprendizaje a lo largo y a lo ancho de la vida—. Y cuando una persona finaliza un rol, la **conversación de salida** es tanto una oportunidad de aprendizaje organizacional como personal: ¿qué desea hacer a continuación?, ¿otro rol, una pausa, algo con menor o mayor nivel de exigencia?

Ahora observen la estructura organizativa y pregúntense: ¿existen reuniones o espacios recurrentes donde el **aprendizaje entre pares** podría darse de forma más intencional? Una reunión de líderes locales puede incluir un breve espacio para la reflexión o el aprendizaje colaborativo —profundizando en el enfoque del Movimiento o creando oportunidades para trabajar el desarrollo personal y de liderazgo en conjunto—. Esta misma reflexión aplica también a nivel nacional.

Establezcan expectativas claras de que el voluntariado va acompañado de **aprendizaje entre pares** —ya sea en grupos de líderes de unidad, entre secciones o entre todas

las personas líderes de una zona—. Luego proporcionen herramientas para hacerlo posible: un diario de reflexión, juegos de cartas para la discusión en grupo, un momento específico de aprendizaje en reuniones locales o un encuentro anual centrado en el enfoque del Movimiento y el desarrollo personal. Como persona responsable del aprendizaje y desarrollo de personas adultas, si ya existen espacios y herramientas que funcionan bien, no es necesario crear nada nuevo —pregunten a sus líderes qué utilizan, los mejores puntos de partida suelen estar ya presentes—.

El **reconocimiento** es importante a lo largo de todo el recorrido. Cuando una persona voluntaria desarrolla una nueva competencia o crece en su función, ponerlo en valor y celebrarlo refuerza ese aprendizaje y la anima a seguir avanzando. El reconocimiento puede adoptar formas sencillas e informales, o ser más formal, por ejemplo mediante una insignia, un certificado o una función que refleje nuevas responsabilidades. Como equipo responsable del aprendizaje y desarrollo de personas adultas, reflexionen sobre dónde se produce ya el reconocimiento dentro de su organización y si esos momentos podrían servir para reconocer no solo lo que las personas voluntarias hacen, sino también lo que están aprendiendo.



Paso seis:

Cómo apoyamos a las aprendices para que alcancen su máximo potencial

Desarrollo personal integral a través del voluntariado⁷

- Interacción con compañeros
- Interacción con personas jóvenes
- Desarrollo y práctica del liderazgo
- Autorreflexión
- Aprendizaje facilitado

Desarrollo de competencias relacionadas con el rol:

desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes para implementar el programa juvenil o contribuir a la organización en otras funciones

- voluntariado, aprender haciendo
- aprendizaje entre iguales, mentoría y acompañamiento por parte de adultos con más experiencia
- Formación

Todo lo que las personas adultas aprenden en el Movimiento, tanto a través de su desarrollo personal como de oportunidades planificadas de aprendizaje, debe reflejar las características de calidad del Movimiento Guía Femenino. Las experiencias de aprendizaje deben ser accesibles y apoyar su crecimiento, teniendo en cuenta sus necesidades, su vida cotidiana y sus objetivos personales.



⁷https://www.deseco.ch/Key_Competerencies_for_a_successful_life.pdf

Paso siete: Como apoyamos los roles y las competencias de las personas adultas

Este paso se basa en el aprendizaje y desarrollo personal de las personas adultas para identificar cómo se las prepara para contribuir al propósito de la organización.

Las personas adultas en el Movimiento Guía Femenino asumen distintos roles que apoyan tanto las experiencias de aprendizaje de las personas jóvenes como el funcionamiento de la organización.

La oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas debería utilizar el mismo enfoque de aprendizaje del Movimiento Guía Femenino que el programa educativo dirigido a las personas jóvenes. Sin embargo, en la práctica esto no siempre sucede. Organizaciones que aplican de manera excelente el método con las personas jóvenes a veces recurren a formaciones directivas, largas presentaciones y oportunidades limitadas de participación cuando trabajan con personas adultas.

Marco de Aprendizaje y Desarrollo

Esta sección no forma parte de la plantilla principal del marco de aprendizaje y desarrollo; está vinculada a la Parte B: Roles de las personas adultas y matriz de competencias.

Debe incluir:

- Los principales roles necesarios dentro de la organización.
- Una descripción general de las responsabilidades asociadas a cada rol.
- Las competencias requeridas para cada función.
- La manera en que la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas apoya el desarrollo de dichas competencias.

Nota: Las descripciones detalladas de los roles acompañan al marco, pero no forman parte de él.



Paso siete:

Como apoyamos los roles y las competencias de las personas adultas

Reflexión sobre su Marco de Aprendizaje y Desarrollo

Definición de los roles de las personas adultas

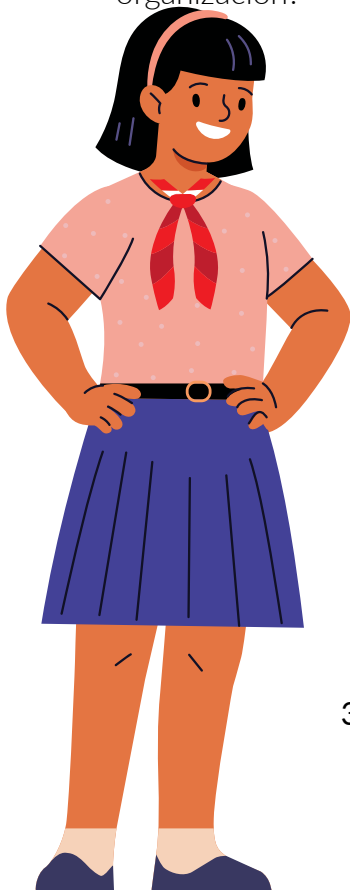


1. Realice un mapeo de los roles actuales en la organización. Diferentes organizaciones pueden tener estructuras distintas. Los roles pueden incluir:

- Personas líderes de niñas
- Roles de apoyo al aprendizaje y desarrollo (formadoras, formadoras de formadoras, comisionadas nacionales de programa y formación, etc.)
- Roles de liderazgo de equipos y/o apoyo a la gestión organizativa (comisionadas, responsables, etc.)
- Roles de apoyo técnico en otras áreas (por ejemplo, imagen y visibilidad, gobernanza, finanzas, etc.)

2. Luego, para cada uno de estos roles, considere lo siguiente:

- ¿Qué tan frecuente es este rol en la organización?



- ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?
- ¿Cómo apoya este rol las experiencias de aprendizaje de las personas jóvenes?
- ¿Cómo se practica el liderazgo desde este rol?
- ¿Qué tipo de colaboración se requiere con otros roles?
- ¿Qué nivel de toma de decisiones implica?

3. Posteriormente,

considere las principales competencias requeridas y el nivel necesario para desempeñar cada rol de manera efectiva. A continuación puede ver algunos ejemplos de estas competencias:

- Ser experta en el método del Movimiento Guía Femenino
- Ser una persona aprendiz autónoma a lo largo de la vida
- Ser capaz de aplicar distintas habilidades de facilitación
- Ser financieramente responsable
- Ser capaz de identificar las necesidades de aprendizaje de personas adultas
- Ser especialista técnica en protección
- Ser capaz de gestionar personas
- Ser capaz de comunicarse y colaborar eficazmente en equipo
- Ser mentora
- Ser capaz de brindar apoyo en tecnologías de la información

Al mapear roles y competencias, retomen el recorrido del voluntariado y analicen cómo se conectan el desarrollo de competencias, el aprendizaje a través de la práctica y la planificación de la sucesión. Para cada rol — desde una persona líder de unidad responsable de un grupo de jóvenes hasta una integrante de un órgano de gobierno— se aplican las tres formas de aprendizaje: práctica, intercambio entre pares y formación. La experiencia o el nivel de responsabilidad no eliminan la necesidad de aprendizaje estructurado; por el contrario, los roles con mayor responsabilidad requieren un apoyo igualmente intencional. En el proceso de acreditación, se espera evidenciar que cada rol cuenta con oportunidades específicas de aprendizaje y desarrollo para las competencias técnicas que requiere.

Paso siete:**Como apoyamos los roles y las competencias de las personas adultas**

Las investigaciones en neurociencia de los últimos treinta años confirman lo que el enfoque del Movimiento siempre ha sostenido: las experiencias activas, reflexivas y centradas en la persona aprendiz generan un aprendizaje más profundo y duradero para todas las personas, incluidas las adultas. El hecho de que una persona adulta pueda asistir a una presentación de tres horas no significa que aprenda mejor de esa manera. Es importante aplicar intencionalmente el método, creando espacios valientes, participativos y centrados en las mujeres, que ofrezcan experiencias de aprendizaje R.E.A.L. para las personas adultas.



En la práctica, recomendamos contar con cinco documentos que orienten y respalden la oferta de aprendizaje y desarrollo para las personas adultas de su organización.

En el proceso de acreditación, únicamente solicitaremos la matriz de competencias. Encontrará una plantilla para elaborarla al final de este documento, en la sección de Herramientas y Plantillas.

Descripciones de roles:

Cada rol dentro de la organización debería contar con una descripción clara de sus tareas, responsabilidades y competencias mínimas requeridas.

Descripciones de competencias:

Documento en el que, para cada una de las competencias (o para las principales competencias) necesarias en la organización, se proporciona una definición clara, un conjunto de indicadores relativos a conocimientos, habilidades y comportamientos, niveles de progresión (que reflejen los distintos roles existentes en la organización) e idealmente, una indicación de qué roles requieren esa competencia y los vínculos con otros marcos o documentos relacionados.

Matriz de competencias:

Una matriz que muestra, de forma sintética, el nivel de competencias requerido para cada función.

Descripciones de oportunidades de aprendizaje

A medida que desarrollen su marco de competencias e identifiquen brechas o necesidades de desarrollo, también irán construyendo su oferta de aprendizaje y desarrollo. Idealmente, cada oportunidad de aprendizaje debería diseñarse para desarrollar las competencias identificadas en esta matriz. Al diseñar oportunidades de aprendizaje y definir objetivos de aprendizaje, es posible que identifiquen competencias que aún no estén incluidas en sus descripciones de competencias. En ese caso, incorpórenlas. Este trabajo no tiene por qué completarse de una sola vez.

Plantilla del Plan Personal de Aprendizaje y Desarrollo:

Para cada persona que desempeñe una función determinada, debería existir una plantilla sencilla de plan personal que complemente esta matriz. Este plan debería abarcar el conjunto de su desarrollo personal —incluyendo explícitamente el desarrollo del liderazgo—, así como el crecimiento en las competencias necesarias para desempeñar su función.



ITINERARIO TRES

Implementar el **marco**

Una vez definido el marco, llega el momento de aplicarlo para fortalecer los programas y mejorar las experiencias de las personas jóvenes y adultas dentro de la organización.

ITINERARIO TRES:

Implementar el marco

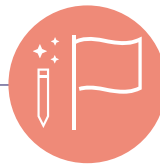
Este itinerario se centra en llevar ese marco a la práctica cotidiana: revisar lo que ya existe, acordar en qué enfocar los esfuerzos, planificar acciones realistas e integrar el marco en el funcionamiento diario de la organización.

Durante la consulta de la Parte Dos de Crecer y Aprender, surgieron tres mensajes clave:



La implementación es un proceso compartido.

La retención de personas voluntarias adultas (señalada como un desafío principal por el 73 % de las organizaciones), el mantenimiento del compromiso y las limitaciones de tiempo hacen que este proceso no pueda realizarse de forma individual. Los roles, los equipos y la colaboración son fundamentales.



Las herramientas simples y prácticas son más importantes que nueva teoría

El apoyo más solicitado por las Organizaciones Miembro fue en forma de guías de talleres, herramientas visuales, plantillas, orientaciones adaptadas al contexto y ejemplos. Este itinerario orienta hacia ese tipo de recursos.



Comenzar en pequeño y avanzar de forma sostenida

Muchas organizaciones señalaron que los cambios funcionan mejor mediante pasos graduales y realistas, en lugar de transformaciones abruptas. Incluso unas pocas acciones prioritarias, bien implementadas, tienen mayor impacto que un plan ambicioso que no llega a concretarse.



ITINERARIO TRES: Implementar el marco

Este itinerario se basa directamente en el Itinerario Uno y el Itinerario Dos:

- Gracias al Itinerario Uno, cuentan con un equipo de GAL, una comprensión compartida de su contexto y una visión realista de su capacidad y mandato.
- Gracias al Itinerario Dos, cuentan con un marco de aprendizaje y desarrollo que expresa su visión, valores, declaración de aprendizaje, resultados de crecimiento, método, experiencias de aprendizaje, progresión y apoyo a personas adultas.

El Itinerario Tres convierte ahora esa base en acción a través de seis pasos interconectados:

1. Revisar el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas en relación con el marco.
2. Identificar el alcance de los cambios necesarios para alinearlos.
3. Acordar un plan de implementación realista, con roles, fases y recursos claramente definidos.
4. Integrar el marco en los procesos organizativos para que forme parte de la práctica cotidiana y no sea un proyecto aislado.
5. Establecer un ciclo de aprendizaje ágil (PMEA: Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje) que permita observar cómo se implementa el marco en la práctica.
6. Utilizar lo aprendido para mejorar, compartir y avanzar como organización que aprende.

Este no es un proceso lineal. Es posible que necesiten avanzar y retroceder entre distintos pasos, profundizando primero en algunas áreas y retomando otras más adelante. Lo más importante es que se lleve a cabo una revisión honesta, se establezca un plan realista y se logre una integración efectiva de los cambios en la organización.

La AMGS ofrece una **Plantilla de Trabajo para la Implementación del Itinerario Tres** en la página 85, que sigue los seis pasos de este capítulo. Las organizaciones pueden utilizarla tal cual, adaptarla o continuar con un formato propio si ya cuentan con uno que funciona. Lo importante es documentar el proceso, no el formato.

Cinco tablas de esta plantilla pueden presentarse como evidencia para el proceso de acreditación.



Aporte de la consulta: mejora, no perfección

Muy pocas organizaciones parten desde cero. La consulta mostró que el 54 % de las Organizaciones Miembro había revisado su programa juvenil en los últimos dos años y el 51 % había revisado su oferta de aprendizaje para personas adultas en el mismo período.

Por tanto, implementar el marco rara vez implica crear algo completamente nuevo. Se trata de analizar de manera honesta lo que ya existe, reconocer lo que ya está alineado con Crecer y Aprender y cerrar gradualmente las brechas. Este enfoque, basado en evidencia y colaboración, es lo que permite que el proceso sea sostenible.

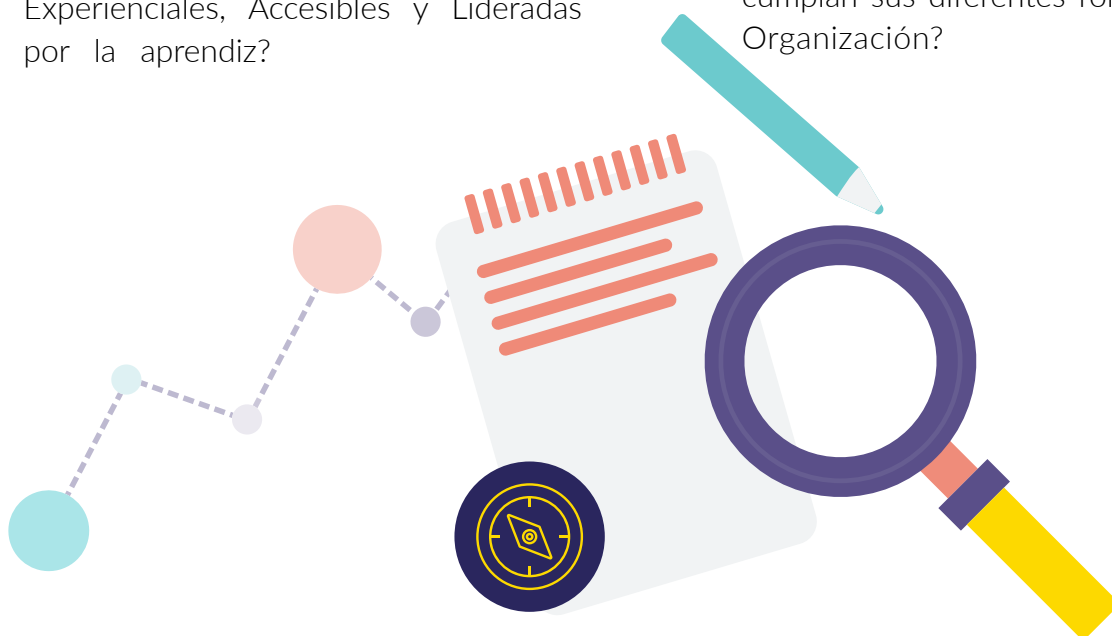
Paso uno: Revisar el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas en relación con el marco

Este paso consiste en utilizar el nuevo marco de aprendizaje y desarrollo como un espejo: contrastarlo con lo que ya existe e identificar qué es sólido, qué es parcial y qué está ausente en sus programas, formaciones y experiencias de aprendizaje tanto para jóvenes como para personas adultas.

Preguntas para orientar la reflexión

Al alinear sus programas y experiencias de aprendizaje con el marco, sería conveniente considerar lo siguiente:

- Cómo reflejan los programas existentes su visión y sus valores de aprendizaje?
- ¿Cómo apoyan las experiencias de aprendizaje los ocho resultados de crecimiento?
- ¿Cómo se refleja en la práctica el método de las Guías y las Scouts?
- ¿Cómo se ofrecen oportunidades de liderazgo a las niñas y las jóvenes?
- ¿En qué medida las experiencias de aprendizaje son REAL: Relevantes, Experienciales, Accesibles y Lideradas por la aprendiz?
- ¿Cómo se lleva a cabo el aprendizaje en espacios valientes, seguros y participativos?
- ¿Cómo el aprendizaje y la formación de los adultos apoyan el desarrollo de los jóvenes (y no solo los roles de los adultos)?
- ¿Cómo se refleja la progresión entre los distintos grupos de edad y cómo se apoyan las transiciones?
- ¿Cómo se apoya a los adultos para que cumplan sus diferentes roles en toda la Organización?



Paso Uno:

Revisar el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas en relación con el marco

Enfoques prácticos para realizar la revisión



Autoevaluación del marco

Revisen cada elemento del marco y valoren el nivel de alineación actual (por ejemplo: sólido / parcial / En desarrollo / No). Pregúntese "¿cómo lo sabemos?" en cada caso y conecte los datos que respalden sus conclusiones (por ejemplo, datos de retención).



Revisión entre pares

Soliciten a un grupo que no haya participado directamente en el diseño de un programa (por ejemplo, personas formadoras revisando el programa juvenil, o personas jóvenes revisando la formación de personas adultas) que analicen documentos clave e identifiquen dónde se refleja el marco y dónde no.



Observación de la práctica

La evidencia más clara de un marco no se encuentra en un documento, sino en lo que sucede en la práctica. Dedique tiempo a observar reuniones de unidad, campamentos o actividades formativas para ver cómo se manifiestan los valores, el método y las experiencias de aprendizaje R.E.A.L. Siempre que sea posible, involucre a las personas jóvenes en este proceso de observación, ya que cada persona percibe aspectos diferentes.



Consulta

utilice encuestas breves, grupos focales y actividades de reflexión para conocer cómo viven las personas miembros la oferta actual. Si es posible, aprenda también de quienes dejaron la organización o decidieron no incorporarse, para comprender sus motivos. Recuerde crear espacios valientes, participativos y centrados en las niñas en cualquier proceso de consulta.



Mapeo

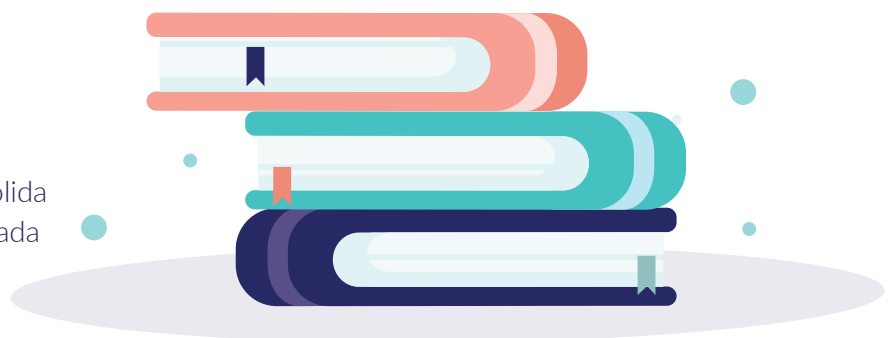
para obtener una visión global e identificar posibles vacíos o solapamientos, represente visualmente sus programas y actividades formativas actuales (por ejemplo, en una pared o en una pizarra colaborativa en línea) y relaciónelos con su marco de aprendizaje y desarrollo.



Consejo para la acreditación

Asegúrate de volver a examinar los datos sobre la capacidad del Itinerario Uno, la Herramienta de Evaluación de Capacidades (CAT), y toma nota de cualquier cambio que se haya producido desde que se completó por primera vez. La revisión resulta más sólida si se realiza junto con una visión actualizada de la capacidad de la organización.

Asegúrense de revisar la información de capacidad organizativa recopilada en el Itinerario Uno, mediante la Herramienta de Evaluación de Capacidades (CAT), e identifiquen cualquier cambio desde su primera aplicación. La revisión será más sólida si se complementa con una visión actualizada de la capacidad organizativa.



Cómo debería ser el resultado al final del Paso Uno

- Un documento compartido y basado en datos, por breve que sea, que describa, para cada elemento del marco, qué aspectos ya son sólidos en su oferta actual, cuáles están a medio desarrollar y cuáles faltan. Siempre que sea posible, este panorama debe estar respaldado por las opiniones de los miembros jóvenes, los voluntarios y el personal, y no únicamente por el equipo responsable del proceso.



Aporte de la consulta: Las revisiones llevan tiempo

De media, las Organizaciones Miembro nos indicaron que una revisión completa del programa juvenil lleva más de dos años para aproximadamente una cuarta parte de los encuestados, mientras que muchos otros la completan en un plazo de 12 a 24 meses. Las revisiones de la formación de adultos suelen ser ligeramente más breves. Planifiquen un proceso de revisión que sea riguroso pero acotado en el tiempo y establezcan una fecha

de finalización, de lo contrario la revisión puede convertirse en un proceso indefinido. Algo más de la mitad de las organizaciones que respondieron ya cuentan con un sistema o proceso definido para revisar los programas de aprendizaje. Si la suya aún no lo tiene, este paso es una buena oportunidad para empezar a crear uno: incluso un ciclo sencillo es mejor que nada. La AMGS puede ayudarle en este proceso.

Paso dos: Identificar el alcance de los cambios necesarios para alinearse con el marco

Un marco sólido solo tiene valor en la medida en que se traduce en acciones. En este paso, identificarán sus prioridades principales y planificarán acciones realistas y secuenciadas para llevar el marco a la práctica.

Las organizaciones pueden comenzar con unas pocas acciones prioritarias e ir ampliándolas con el tiempo. En la consulta, el 30 % de las personas representantes de Organizaciones Miembro en GAL señalaron como desafío futuro la “falta de pasos prácticos o plantillas para aplicar los principios” y mencionaron que “entienden la política, pero les cuesta integrarla en sus programas”. Este paso es donde se produce esa traducción a la práctica.

Tipos comunes de cambios a tener en cuenta

Según las respuestas a la consulta, los cambios suelen encajar en una o varias de estas categorías:

Fortalecer lo que ya existe: Pequeñas actualizaciones del lenguaje, los materiales o las actividades para que reflejen mejor el marco. Este suele ser el avance más rápido.

Reconectar el aprendizaje juvenil y adulto: La mayoría de las organizaciones miembros indicaron que los programas para jóvenes y la formación de adultos funcionan actualmente como dos vías separadas. Un cambio prioritario podría ser hacer explícito el vínculo entre ambos: que los adultos aprendan lo que los jóvenes necesitan que sepan.

Rediseñar elementos que no reflejan el marco: Por ejemplo, un programa para un grupo de edad específico, un módulo de formación o un plan de progresión que ya no se ajusta a la visión.

Cubrir las lagunas: Introducir nuevos elementos que el marco requiere pero que la organización aún no ofrece, por ejemplo, una reflexión estructurada sobre los resultados de crecimiento o nuevas funciones para los adultos.

Fortalecimiento de las condiciones propicias. Formación para facilitadores (el 33 % de las personas representantes en GAL identificó limitaciones en las habilidades de facilitación como un reto futuro), prácticas de protección y bienestar, o mejora de los espacios donde ocurre el aprendizaje.

Cómo debería ser el resultado al final del Paso dos

Una lista breve y priorizada de cambios, normalmente entre tres y siete, que la organización se compromete a realizar, con una justificación clara para cada uno. Cada prioridad es lo suficientemente específica como para que alguien ajeno al equipo principal pueda entender qué se está cambiando y por qué.

Paso dos:

Identificar el alcance de los cambios necesarios para alinearse con el marco

Aplicación de Crecer y Aprender en contextos de crisis o fragilidad

Para las Organizaciones Miembro que operan en contextos de conflicto, desplazamiento, emergencias de salud pública u otras situaciones muy disruptivas, la prioridad es la seguridad de las personas y la continuidad del Movimiento, no el desarrollo del marco.

Crecer y Aprender está diseñado para ser flexible: los principios se mantienen, pero el ritmo, la forma y los métodos deben adaptarse a lo que sea posible y seguro.

Cualquier paso de estos itinerarios puede desarrollarse a un ritmo más lento, en unidades más pequeñas, de forma remota o con adaptaciones. Se recomienda que estas organizaciones establezcan contacto temprano con la AMGS y con su región para recibir apoyo adaptado a su situación.

Aplicación de Crecer y Aprender en entornos escolares

En el caso de las Organizaciones Miembros cuyas unidades operan en escuelas dirigidas por docentes, o que mantienen una colaboración formal con un Ministerio de Educación, la implementación debe planificarse en coordinación con el sistema educativo:

- Alinea tus fases de implementación con el año escolar, no con el año natural, y deja un margen de tiempo alrededor de los periodos de exámenes, cuando los docentes-líderes tienen menos capacidad.
- Las personas docentes suelen tener una sólida formación pedagógica, pero pueden no estar familiarizadas con el método y el modelo de liderazgo del Movimiento. La oferta de aprendizaje y desarrollo debe apoyar la transición del rol docente al rol de líder, reconociendo y aprovechando las competencias pedagógicas existentes.
- Cuando el modelo depende de acuerdos con ministerios, autoridades educativas o direcciones escolares, estos deben considerarse elementos fundamentales del plan. Es necesario revisarlos, renovarlos y documentarlos de forma periódica.
- Si la organización combina unidades comunitarias y escolares, el marco de aprendizaje y desarrollo debe aplicarse de forma coherente en ambos contextos. Es importante definir claramente dónde se adapta la implementación (espacios, ritmo, roles adultos) y dónde no (valores, método, resultados de crecimiento, enfoque centrado en las niñas).
- El plan debe incluir una estrategia deliberada para llegar a niñas que no están en la escuela, evitando que el modelo escolar limite silenciosamente el alcance del Movimiento.

Paso tres: Acordar un plan de implementación realista

La implementación de GAL es una responsabilidad compartida, pero esto solo funciona si los roles, los pasos y las responsabilidades están claros. Antes de comenzar, acuerden quién lidera cada parte, qué ocurre y en qué orden, y cómo los equipos se mantendrán conectados y rendirán cuentas durante todo el proceso.

En este paso, traduciremos las prioridades definidas en el Paso dos en un plan de implementación realista, que defina responsabilidades, plazos, apoyos y formas de seguimiento del progreso.

¿Qué elementos deberían de incluirse en tu plan?

- Priorización y fases.** La mayoría de las Organizaciones Miembro no pueden abordar todas sus prioridades a la vez. Agrúpenlas en fases (por ejemplo: primer año, segundo año y prioridades a largo plazo) y comuniquen claramente esta planificación para que se entienda por qué algunas acciones deben esperar.
- Interdependencia.** Identifiquen qué cambios dependen de otros. Por ejemplo, implementar un nuevo módulo del programa juvenil suele requerir primero la formación de personas voluntarias adultas. Los errores en la secuenciación son una de las causas más frecuentes de estancamiento.
- Calendario.** Definan plazos realistas para cada fase. Los datos de la consulta indican que una actualización completa de programas puede tomar entre 12 y 30 meses en promedio, por lo que es positivo incluir márgenes de ajuste. Los hitos visibles a corto plazo (cada tres a seis meses) ayudan a mantener el impulso.
- Impulso existente.** ¿En qué áreas la organización ya está avanzando? Alinear el plan con procesos en curso —como revisiones, ciclos estratégicos o actualizaciones de formación— suele ser más efectivo que iniciar procesos paralelos.
- Recursos.** Especifiquen claramente las personas, recursos financieros, habilidades y herramientas necesarias en cada fase. Si no están disponibles, ajusten el plan o definan cómo se obtendrán antes de comenzar. (El 54 % de las organizaciones identificó la falta de recursos como un desafío futuro: es importante ser realista).
- Funciones y responsabilidades.** Cada acción necesita un único responsable designado, incluso cuando contribuyen muchas personas. Aclaren quién decide, quién ejecuta, a quién se consulta y a quién se informa.
- Comunicación.** Decidan cómo se comunicará el plan en toda la organización, a la junta directiva, a nivel local, a los miembros jóvenes, a los socios, y cómo seguirá comunicándose a medida que avance el trabajo.
- Riesgos y supuestos.** Identifiquen los principales problemas que podrían surgir (rotación de voluntarios, cambios en la financiación, contexto político o de seguridad) y acuerden cómo se responderá ante ellos.
- Mecanismos y rendición de cuentas.** Definan la frecuencia de seguimiento, los canales de reporte y los mecanismos para escalar los posibles problemas. Quién se reúne con quién, cuándo, quién informa a quién y cómo el equipo de GAL gestiona obstáculos son todos aspectos relevantes del plan, no cuestiones separadas de él.



Paso tres:

Acordar un plan de implementación realista

A quién involucrar en la implementación

El plan de implementación debe ser responsabilidad de toda la Organización, no solo del equipo de Crecer y Aprender. Consideren la posibilidad de involucrar a:

Responsables de la toma de decisiones a nivel nacional (Junta Nacional, comisionado jefe, Dirección Ejecutiva).

Coordinadores y responsables de programas juveniles.

Responsables de formación o de aprendizaje y desarrollo de personas adultas.

Personas voluntarias y personal que implementarán los cambios en la práctica.

Representantes juveniles, niñas y jóvenes, participando en la toma de decisiones y no solo siendo consultadas. Utilicen el marco de Participación Juvenil Significativa para integrar sus voces.

Equipos responsables de protección y bienestar, e inclusión.

Áreas de comunicación y crecimiento de membresía.

Organizaciones pares a nivel regional y la AMGS, cuando el apoyo o la perspectiva externa sea útil.

“Creo que tenemos lo necesario, pero necesitamos motivación para priorizarlo desde la junta nacional y el personal.”

-Organización Miembro,
consulta de GAL Parte Dos

Compartir su plan con la AMGS

Compartan su plan de implementación y, una vez elaborado, su plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje (PMEA) con la AMGS desde el inicio, no solo al comenzar la acreditación. Compartirlo temprano permite que la acreditación sea una continuación del trabajo en curso y no un proceso separado.

El plan de implementación y cualquier evidencia complementaria pueden presentarse a la AMGS en cualquiera de los cuatro idiomas oficiales.

Cómo debería ser el resultado al final del Paso tres

Un plan de implementación escrito lo suficientemente breve como para leerlo de una sola vez, lo suficientemente específico como para que cada acción tenga un responsable y un plazo, lo suficientemente realista como para adaptarse a las operaciones diarias, y lo suficientemente conocido como para que las personas de toda la organización puedan ver cómo contribuyen

**Consejo para la acreditación**

En este paso, es necesario completar y enviar las tablas 4, 5 y 6 de la plantilla de trabajo de implementación como parte del proceso de acreditación.

Paso cuatro: Integrar el marco en los procesos organizativos

Un marco que solo existe en los documentos del equipo de Crecer y Aprender pierde fuerza con el tiempo. Un marco que se integra en los procesos que la organización ya utiliza – planificación, formación, presupuestación, reclutamiento, seguimiento– pasa a formar parte de la manera en que se hacen las cosas.

En este paso incorporaremos el marco de aprendizaje y desarrollo en los sistemas cotidianos de la organización, de modo que las decisiones sobre programas, formación, voluntariado, estrategia y recursos se vean automáticamente guiadas por él.

72% de las personas representantes de Organizaciones Miembro en GAL expresó que desea que GAL apoye la formación de personas voluntarias

65% quiere apoyo para crear o actualizar marcos de aprendizaje

61% busca mejorar programas existentes

56% desea saber cómo integrar los principios de GAL en el trabajo cotidiano

La integración es la forma de lograrlo en la práctica.



Paso cuatro:

Integrar el marco en los procesos organizativos

Ámbitos de integración**Revisión del programa de jóvenes**

Es necesario incorporar el marco en la plantilla utilizada para diseñar o actualizar cualquier programa, de modo que cada nueva actividad indique explícitamente a qué resultados de crecimiento contribuye, cómo se utiliza el método y cómo refleja el aprendizaje R.E.A.L.

**Formación y aprendizaje de personas adultas**

Alinear la preparación de formadoras, los módulos de formación, la inducción y el desarrollo continuo con el marco. En la consulta, la retención del voluntariado adulto fue el desafío más mencionado; una formación mejor integrada contribuye directamente a mejorarla.

**Planificación estratégica**

Incluir el marco en el plan estratégico, los planes operativos anuales y los indicadores clave de desempeño. Si las decisiones estratégicas se toman sin tenerlo en cuenta, la integración aún no se ha logrado.

**Desarrollo del voluntariado y descripciones de roles.**

Reflejar el marco en las descripciones de roles, procesos de reclutamiento, conversaciones de aprendizaje y reconocimiento, para que las personas voluntarias se perciban como parte de un sistema de aprendizaje coherente.

**Diseño de nuevas experiencias de aprendizaje**

Utilizar el marco como punto de partida para cualquier campamento, evento, insignia o formación, no como una lista de verificación al final del proceso.

**Seguimiento, evaluación y aprendizaje**

Utilizar los resultados de crecimiento y las experiencias de aprendizaje como base para evaluar la calidad y el impacto (esto se desarrolla en los Pasos 5 y 6).

**Comunicación en toda la organización**

Traducir el marco a un lenguaje accesible para distintos públicos: un resumen breve para líderes de grupo, un recurso visual para personas jóvenes, una presentación para la junta directiva y una narrativa pública para socios y familias.

**Finanzas y asignación de recursos**

Utilizar el marco para orientar la asignación de presupuestos y recursos, asegurando que las inversiones respondan a las prioridades definidas.

**Consejo para la acreditación**

Confirman que la política de protección y bienestar está actualizada y que la versión más reciente es la registrada ante la AMGS.

Paso cuatro:

Integrar el marco en los procesos organizativos

Pequeñas prácticas que facilitan la integración

Comprobación con una pregunta clave. Incluir una pregunta en agendas de reuniones y plantillas: “¿Cómo refleja esto nuestro marco de aprendizaje y desarrollo?”

Guarde pruebas sencillas sobre la marcha. Fechas de formación, enlaces, fotos o calendarios son suficientes; no es necesario generar informes adicionales. Estos elementos servirán como evidencia en el proceso de acreditación.

Lenguaje común. Utilizar los mismos términos para resultados de crecimiento, valores y experiencias de aprendizaje en todos los espacios. La coherencia en el lenguaje es una de las formas más simples y efectivas de integración.

Materiales visuales. Mostrar versiones visuales del marco en espacios de trabajo, eventos de formación o campamentos. Las personas se alinean más fácilmente con aquello que pueden ver.

Incorporación de nuevos miembros. Incluir el marco como parte de la formación inicial de nuevas personas voluntarias y del personal. La integración suele debilitarse en estos puntos de entrada.

Celebra la alineación. Cuando una unidad, grupo o equipo refleja claramente el marco en su práctica, visibilizarlo y compartirlo. El reconocimiento acelera el cambio cultural.

“En este momento es un marco, y necesitamos una planificación constante en nuestra organización. Esto se complica cuando cambian las personas voluntarias. Además, la adopción del cambio es lenta.”

“Necesitamos impulso, desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización, y debemos seguir refiriéndonos a GAL al implementar cambios.”

Las Organizaciones Miembro fueron claras al respecto

la integración funciona cuando el liderazgo hace referencia constante al marco, cuando este se refleja en múltiples procesos al mismo tiempo y cuando las personas voluntarias lo perciben como un apoyo a su labor, no como una exigencia adicional.



Aporte de la consulta:

La integración es un cambio cultural, no una simple modificación de un documento

Cómo debería ser el resultado al final del Paso cuatro

El marco de aprendizaje y desarrollo está presente en los documentos, reuniones y decisiones de la organización, no como un elemento separado de GAL, sino como la base sobre la que se planifica, implementa, evalúa y comunica el aprendizaje. Las nuevas personas voluntarias lo conocen desde su incorporación, las decisiones estratégicas se contrastan con él y los recursos se asignan en coherencia con sus prioridades.

Step Five: Establecer un ciclo de aprendizaje sencillo (PMEA)

Este paso consiste en acordar un enfoque realista de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEA). Este enfoque ayudará a su organización a comprobar si el marco se está aplicando efectivamente en la práctica y a aprender de los resultados y evidencias que vaya obteniendo.

Es importante reflexionar y comprender cómo se está desarrollando la implementación de su plan de aprendizaje y desarrollo.

- *¿Funciona?*
- *¿Se está produciendo realmente el cambio?*
- *¿Cómo lo sabemos?*
- *¿Cómo comunicamos nuestro impacto de forma clara?*

La planificación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (PMEA) es la disciplina que responde a estas preguntas. No requiere un departamento de investigación. En la mayoría de las organizaciones, se trata de un ciclo habitual en el que se decide qué observar, se toma nota de lo que está sucediendo, se reflexiona en conjunto y se actúa en función de lo que se observa. Este ciclo debería ser breve, sucinto y fácilmente repetible.



Paso cinco:

Establecer un ciclo de aprendizaje sencillo (PMEA)

Cómo establecer un ciclo de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

En este punto, es necesario decidir lo siguiente:	
¿Qué vamos a revisar?	¿Durante qué periodo y con qué capacidad realista?
¿Quiénes participan?	Equipo de GAL, personas jóvenes, responsables de la toma de decisiones, Organizaciones del Movimiento.
¿Qué queremos saber?	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas orientadoras: Seleccionen entre dos y cinco preguntas clave que guíen su ciclo de PMEa. Algunos ejemplos podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Son nuestras experiencias de aprendizaje R.E.A.L.? • ¿Estamos contribuyendo a resultados de crecimiento específicos? • ¿Están las niñas y jóvenes experimentando espacios valientes y participativos? • ¿Están las formaciones para personas adultas alineadas con el marco de aprendizaje y desarrollo? • ¿Se reflejan los esquemas de pensamiento de liderazgo —incluido el esquema de pensamiento de igualdad de género— en los comportamientos tanto de las personas jóvenes como de las adultas? • Indicadores: Un indicador es una señal simple y observable de que el cambio está ocurriendo. Desarrollen indicadores para los elementos de GAL más relevantes según sus preguntas: resultados de crecimiento, práctica de liderazgo, espacios valientes y centrados en las niñas, experiencias de aprendizaje R.E.A.L., adaptados a su contexto, grupos de edad y roles.
Métodos para recopilar datos	Elijan lo que mejor se adapte a su contexto y capacidad: entrevistas, grupos focales, encuestas, reflexiones en grupo o la información que ya recopila la organización. Utilicen primero los datos existentes antes de crear nuevos.

Ejemplo: elaboración de indicadores a partir de un objetivo de aprendizaje**Objetivo de aprendizaje:** las chicas desarrollan confianza al hablar en público.**Posibles indicadores:**

- Las niñas se ofrecen voluntarias para hablar delante del grupo.
- Las niñas comparten ideas sin que se les pida.
- Las niñas dirigen partes de las actividades.

Los indicadores deben ser claros, observables, sencillos, realistas y estar relacionados con los ocho resultados de crecimiento.**Haz que el PMEa sea participativo**

El PMEa debe reflejar los mismos principios de GAL que tu programa (valiente, participativo, centrado en las niñas). Para hacerlo participativo:

- Involucren a las personas jóvenes en la definición de qué significa el éxito.
- Pregunten a las niñas qué significa el cambio para ellas.
- Incluyan a las personas voluntarias en la reflexión, no solo en la recopilación de datos.
- Compartan los resultados de forma abierta, no solo con quienes encargaron la revisión.
- Co-creen los pasos de acción que siguen.
- Aseguren que los espacios de retroalimentación sean seguros y valientes tanto para jóvenes como para personas adultas.

**Consejo para la acreditación**

En este paso, es necesario completar y presentar las tablas 8 y 9 de la plantilla de trabajo de implementación como parte del proceso de acreditación.

Cómo debería ser el resultado al final del paso cinco

Un plan de PMEa breve, por escrito y de no más de una página, que incluya entre dos y cinco preguntas orientadoras, quiénes participan, los indicadores a observar, los métodos a utilizar y los momentos en que el equipo se reunirá para reflexionar.

Paso seis: Utilizar lo aprendido para crecer como organización

Este paso consiste en actuar sobre lo aprendido a través de su ciclo de PMEAs, decidiendo qué mantener, qué ajustar, qué dejar de hacer y qué probar a continuación. Con el tiempo, estos ciclos pueden convertirse en un hábito dentro de la organización, ayudándola a convertirse en una organización que aprende: una organización que integra la reflexión, la adaptación y la mejora continua en su forma de trabajar.

Cómo actuar a partir de su ciclo de aprendizaje

Reflexionen sobre las evidencias recopiladas y pregúntense: What patterns do we notice?

- ¿Qué patrones observamos?
- ¿Qué pruebas muestran crecimiento? ¿Qué nos sorprendió?
- ¿Qué confirma que estamos alineados con el marco de aprendizaje y desarrollo? ¿Dónde nos estamos desviando?
- ¿Qué significa esto para las niñas y jóvenes de nuestra organización?

Continúen con esta reflexión decidiendo, como un equipo:

- **¿Qué vamos a continuar?** ¿Qué prácticas están funcionando claramente y deberían protegerse o profundizarse?
- **¿Qué vamos a ajustar?** ¿En qué aspectos los cambios mejorarán la alineación con el marco de aprendizaje y desarrollo?
- **¿Qué vamos a dejar de hacer?** Prácticas que no sirven al propósito o que duplican otro trabajo.
- **¿Qué nuevas ideas pondremos a prueba?** Pequeños experimentos que respondan a lo aprendido.

Integren estas decisiones nuevamente en los Pasos 2 y 3, de modo que el plan de implementación evolucione a partir de la evidencia.

Compartir su historia

Comunicar lo aprendido genera confianza e inspira a otros. Definan dónde y cómo compartirlo:

- Con las personas voluntarias: en reuniones de equipo, formaciones, asambleas, o boletines internos
- Con los responsables de la toma de decisiones: en informes para la junta, revisiones estratégicas o discusiones presupuestarias.
- Con los jóvenes: en formatos que les resulten atractivos, con un lenguaje sincero sobre lo que ha cambiado y lo que no.
- Con socios, padres, donantes y el público en general: a través de las redes sociales, comunicaciones externas y documentación de acreditación cuando sea pertinente.

Las historias más impactantes son aquellas en las que se identifica claramente el impacto de lo que cambió y lo que aprendiste de los retos.

Preguntas a tener en cuenta:

- ¿Cuáles son los cambios de los que estamos más orgullosos?
- ¿Qué hemos aprendido de los retos?
- ¿Qué historia muestra claramente nuestro impacto?



Paso seis:

Utilizar lo aprendido para crecer como organización

Crecer como organización que aprende

A lo largo de ciclos sucesivos, comenzarán a observar señales de una organización que aprende en proceso de madurez. No se trata de cumplir con una serie de ítems en una lista, sino de resultados acumulativos de aplicar el ciclo de forma honesta, una y otra vez.

- Líderes estratégicos que comprenden GAL y su aplicación en la estrategia.
- Toma de decisiones que prioriza las necesidades, intereses y la voz de las personas jóvenes, especialmente de las niñas y jóvenes en el centro del Movimiento.
- Un lenguaje coherente entre el programa juvenil, el aprendizaje y desarrollo de personas adultas, el voluntariado y el liderazgo, de modo que las personas en todos los niveles reconozcan el marco en su trabajo.
- La protección, los espacios centrados en las niñas y el esquema de pensamiento de igualdad de género se practican de manera activa, no solo con documentos.

- Una alineación visible entre el propósito, la estrategia y la implementación, incluyendo cómo se deciden los presupuestos, la contratación y el reconocimiento.
- Un ritmo saludable de reflexión, con ciclos cortos durante la implementación, revisiones más largas en los momentos clave y la voluntad de adaptar el marco de aprendizaje y desarrollo a medida que se acumula experiencia.

En última instancia, podrán ver el impacto de los resultados de crecimiento en todos los miembros.



Cómo debería ser el resultado al final del Paso seis

Decisiones ya adoptadas y comunicadas; cambios introducidos en el plan de implementación donde sea necesario; al menos una historia compartida externa o internamente; y un calendario para el ciclo de PMEAs, de forma que el ritmo continúe.



Consejo para la acreditación

Para cuando llegue a la conversación sobre la acreditación el Itinerario Tres habrá generado un pequeño conjunto de herramientas que dan muestra del camino recorrido, a saber: el plan de implementación con responsables y fases (Paso tres), y un plan de PMEAs de una página. No se trata de generar nada adicional de cara a la acreditación, sino de compartir lo que el trabajo realizado ya ha ido generando.



Directrices para la **acreditación**

Directrices para la acreditación

“La AMGS proporcionará orientación, formación, herramientas de apoyo y sistemas de reconocimiento para permitir que cada OM implemente Crecer y Aprender en su contexto mediante el desarrollo y la implementación de un marco de aprendizaje y desarrollo”

Crecer y Aprender: Políticas y Conceptos

Por qué las organizaciones miembros solicitan la acreditación

Durante la consulta de Crecer y Aprender preguntamos a las organizaciones si la acreditación seguía siendo un servicio que valoraban. La respuesta fue un rotundo sí.

Las OM han señalado que la acreditación puede aportar valor al:

- Generar credibilidad ante las instituciones públicas, los donantes y otros socios.
- Ayudar a los padres a sentirse seguros al elegir actividades dentro del Movimiento Guía para sus hijos.
- Señalar una gran coherencia con el Movimiento a nivel global, mostrando que su organización trabaja hacia los mismos resultados que otras en todo el mundo.
- Fortalecer el sentido de conexión entre los adultos que se ofrecen como voluntarios con un propósito común.
- Motivar a las organizaciones a seguir mejorando, para que continúen ofreciendo la mejor experiencia posible a sus miembros.

Cuando se les preguntó qué les motivaría a solicitar la acreditación, las organizaciones miembros mencionaron las siguientes razones:

- 56%** Garantizar que nuestros programas sean de alta calidad
- 44%** Reconocimiento a nuestros miembros, voluntarios y facilitadores
- 33%** Acceso al desarrollo de capacidades
- 32%** Identidad y sensación de formar parte del Movimiento Guía a nivel global
- 27%** Reconocimiento de nuestra organización y recepción de comentarios y apoyo

La acreditación, en palabras del propio Movimiento, tiene que ver con la calidad, el sentido de pertenencia y el crecimiento, no con el cumplimiento normativo. Por lo tanto, se enmarca como un proceso con apoyo que confirma que su marco es sólido, le conecta con pares a nivel global y abre oportunidades adicionales de fortalecimiento de capacidades.



En qué consiste la acreditación

La acreditación es un proceso basado en la reflexión a través del cual una organización demuestra que su oferta de aprendizaje y desarrollo para jóvenes y adultos está alineada con la Política de Crecimiento y Aprendizaje de la AMGS.

Qué se evalúa

La AMGS busca dos aspectos en el proceso de acreditación:

a. ¿Existen evidencias de que se cumplen los estándares mínimos?

Crecer y Aprender – Parte Dos ha sido diseñado tomando como referencia directa todos los indicadores clasificados como «esenciales» en tres secciones de la Herramienta de Evaluación de Capacidades de la AMGS: personas jóvenes en el Movimiento Guía y Guía Scout; personas adultas en el Movimiento Guía y Guía Scout; espacios seguros para todas las personas. Las organizaciones que utilizan Crecer y Aprender – Parte Dos para crear e implementar un marco de aprendizaje y desarrollo están trabajando automáticamente hacia el cumplimiento de estos indicadores. Cumplir los estándares mínimos de todos los indicadores esenciales es un requisito para obtener la acreditación.

b. Más allá de ello, ¿existen evidencias de un proceso sólido y continuo de mejora a lo largo del tiempo?

La acreditación puede mantenerse demostrando que la organización trabaja activamente en la mejora continua.

En la práctica, las organizaciones que soliciten la acreditación deberán aportar pruebas de:

- a. Un marco de aprendizaje y desarrollo que esté en consonancia con la Política de Crecimiento y Aprendizaje
- b. Un programa juvenil y una oferta de aprendizaje y desarrollo para adultos que cumplan los estándares mínimos de todos los indicadores esenciales en las tres secciones de la Herramienta de Evaluación de Capacidades de la AMGS: Jóvenes en el Movimiento Guía Femenino, Adultos en el Movimiento Guía Femenino y Espacio Seguro para Todos
- c. Un plan de implementación realista para cualquier cambio necesario a fin de alinear el programa juvenil y la oferta de aprendizaje y desarrollo para adultos con el marco de aprendizaje y desarrollo
- d. Cómo se prevé apoyar el monitoreo, la evaluación y la mejora continua

Cómo se evalúa esto

En la práctica, estas pruebas se aportarán principalmente mediante:

1. rellenar las tres plantillas que se encuentran al final de esta herramienta:
 - a. el marco de aprendizaje y desarrollo
 - b. la lista de verificación y el resumen de acreditación
 - c. la plantilla del plan de implementación (tablas específicas incluidas en este recurso)
2. Discussing the process in at least one meeting with a Growing and Learning consultant

Nuestro objetivo es contar con un proceso colaborativo y sencillo, centrado en reflexiones a alto nivel y con una carga administrativa mínima.



Aporte de la consulta: el valor de la autoevaluación

68 Organizaciones Miembro afirmaron que “realizar primero una autoevaluación” facilitaría la acreditación. Ya lo has hecho en la Vía Tres, pasos uno y dos. También puedes utilizar la Herramienta de Evaluación de Capacidades de la AMGS. Revísalas para comprobar si estás preparada para la acreditación.

el valor de la autoevaluación

A través de la acreditación, la AMGS busca comprender su recorrido en Crecer y Aprender y lo que este implica para su organización. Esta tabla muestra las etapas del recorrido de Crecer y Aprender y los puntos de contacto que pueden tener con la AMGS en cada etapa. Algunos son esenciales para la acreditación, pero muchos son opcionales.

Recorrido de GAL: Paso de acreditación	
Itinerario uno	<p>Notificar a la AMGS (obligatorio)</p> <p>Contacte a la AMGS para informarnos que están iniciando este proceso, compartir sus objetivos y acordar cómo trabajaremos en conjunto.</p> <p>Se les asignará una persona consultora de Crecer y Aprender que será su punto de contacto durante todo el proceso, y se les dará acceso al Hub de Crecer y Aprender en Campfire. También podemos apoyarles para completar la herramienta CAT.</p>
Itinerario uno, paso cuatro	<p>Reunión de seguimiento con la AMGS (opcional)</p> <p>Revisaremos juntos el recorrido planificado, analizaremos la preparación de su organización —capacidad, tiempo y personas—, acordaremos el apoyo que la AMGS puede brindar durante el proceso y definiremos el próximo contacto. También revisaremos las plantillas de acreditación y responderemos cualquier duda.</p>
Itinerario dos	<p>Reunión de seguimiento con la AMGS (opcional)</p> <p>Cuando su marco de aprendizaje y desarrollo esté casi completo, les recomendamos consultar con la AMGS antes de su adopción formal, especialmente si tienen previsto solicitar la acreditación.</p>
Itinerario tres	<p>Reunión de seguimiento con la AMGS (opcional)</p> <p>Al comenzar la implementación de su marco, contacten con su persona consultora de Crecer y Aprender para identificar cómo podemos apoyarles. Podemos ofrecer formación adicional, recursos o conectarles con otras Organizaciones Miembro para compartir buenas prácticas.</p>
Itinerario tres (fin)	<p>Reunión de acreditación con la AMGS (obligatorio)</p> <p>Contacten con su persona consultora de Crecer y Aprender cuando estén listos para solicitar la acreditación. Una vez enviadas las plantillas completadas, la persona consultora las revisará y programará una reunión de acreditación para analizarlas.</p> <p>Después de la reunión de acreditación, la persona consultora de GAL formulará una recomendación. Esta será revisada y validada por la persona voluntaria líder de Crecer y Aprender y el equipo de personal correspondiente.</p> <p>El proceso de revisión y decisión puede tardar hasta cuatro meses. Si la acreditación es exitosa, se enviará el certificado, el sello y las instrucciones para adquirir los elementos de reconocimiento.</p>
Un año después de la acreditación	<p>Las organizaciones que reciban acreditación provisional deberán realizar un seguimiento con las personas consultoras de GAL tras un año para revisar el progreso. La persona consultora recomendará si la organización puede recibir la acreditación completa o si se requiere más trabajo.</p>



Cómo trabajaremos con ustedes

En la AMGS, un equipo dedicado de personas voluntarias y personal de Crecer y Aprender está disponible en las cinco regiones para apoyar a las organizaciones en la creación e implementación de sus marcos y en el proceso de acreditación.

Se recomienda encarecidamente que se pongan en contacto tan pronto como decidan implementar Crecer y Aprender.. Se les asignará una persona consultora de Crecer y Aprender, se acordará el nivel de apoyo que desean recibir y se verificará que su equipo comprenda claramente los requisitos de la acreditación antes de avanzar demasiado en el proceso.

Resultado de la evaluación

El proceso de acreditación tendrá uno de estos tres resultados:

- **Acreditación:** Si su marco de aprendizaje y desarrollo está completamente alineado con la Política de Crecer y Aprender, y ya está implementado cumpliendo con los estándares esenciales del CAT en las tres áreas relacionadas con GAL, se otorgará la acreditación completa.
- **Acreditación provisional:** Si han desarrollado un nuevo marco alineado con la Política de Crecer y Aprender, pero aún no lo han implementado completamente y su programa juvenil y/o su oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas no cumple todavía con los indicadores esenciales del CAT en las tres áreas relacionadas, se otorgará una acreditación provisional por un año. Si después de ese periodo pueden demostrar que el plan de implementación avanza según lo acordado con su persona consultora de GAL, se concederá la acreditación completa junto con el derecho a distribuir elementos de reconocimiento.
- **Sin acreditar:** Si no se puede proporcionar la evidencia necesaria, el marco no será acreditado y se acordarán los siguientes pasos y el apoyo adicional necesario para abordar los aspectos pendientes.

Después de seis años: Revisión

Seis años después de la acreditación inicial, se realizará un seguimiento conjunto para analizar cómo evoluciona la organización como organización que aprende. No se trata de una revisión exhaustiva, sino de un momento para evaluar en qué medida la implementación se ajusta al marco y qué impacto se observa en la organización, en las niñas y en las personas adultas. Por ejemplo: ¿se han observado cambios en la captación o retención? ¿Impactos en la gobernanza, las finanzas u otras áreas? La acreditación se extenderá por seis años adicionales en función de esta revisión.

Después de doce años: Renovación

Unos años después de la revisión, se recomienda evaluar si la oferta de aprendizaje y desarrollo sigue respondiendo a las necesidades y contribuyendo a los ocho resultados de crecimiento. Este periodo permite recorrer nuevamente el proceso de Crecer y Aprender, de modo que doce años después de la acreditación inicial —y seis años después de la revisión— la organización esté preparada para renovar su acreditación con confianza.

A medida que continúen fortaleciendo la calidad de su programa juvenil y de su oferta de aprendizaje y desarrollo, se espera observar avances en las áreas de “Ir más allá” del CAT. Asimismo, dado que todos los aspectos del desarrollo organizacional influyen en el entorno de aprendizaje, también se espera un fortalecimiento en las áreas del CAT relacionadas con el desarrollo organizacional: Identidad y visibilidad organizacional, y Estructura y gestión organizacional.

Reconocimiento

El reconocimiento es una parte importante para construir una cultura organizacional de calidad y aprendizaje continuo, así como para hacer visible ese compromiso tanto dentro como fuera de la organización.

La AMGS ofrece dos niveles de reconocimiento, ambos válidos durante el periodo de acreditación:

- **Reconocimiento organizativo.** La AMGS expedirá un certificado para su organización y un sello que podrán utilizar en sus documentos. Estos indican a las instituciones públicas, los donantes, los socios y los padres que su organización cumple con un estándar de calidad reconocido internacionalmente.
- **Reconocimiento personal.** La AMGS diseñará elementos de reconocimiento para las personas con responsabilidad principal en el aprendizaje y el desarrollo tanto de jóvenes como de adultos en su organización. Estos objetos sirven como reconocimiento de sus competencias y como recordatorio de su compromiso —como personas que aprenden a lo largo de toda la vida, que profundizan en su comprensión de diferentes contextos, se nutren de diferentes sabidurías y utilizan ese aprendizaje para colaborar con otros y marcar la diferencia, tanto en su organización como dentro del Movimiento global.

La acreditación se concede a nivel organizacional. Por lo tanto, corresponde a cada organización definir qué funciones y niveles son elegibles para recibir elementos de reconocimiento individual, basándose en las competencias identificadas para esas funciones a través del Itinerario 2 y en el nivel en que dichas competencias demuestran la capacidad de la persona para aplicar y defender los principios de la Política de Crecer y Aprender.





Una nota sobre la acreditación internacional de facilitación de la AMGS

Dado que la AMGS requiere con frecuencia que personas voluntarias y personal faciliten experiencias de aprendizaje en contextos internacionales, se ofrece una acreditación interna en facilitación internacional en la que pueden participar todas las personas integrantes del equipo global de la AMGS —personal, gobernanza y voluntariado operativo—. Esta se centra en las competencias específicas necesarias para facilitar aprendizaje experiencial en entornos internacionales diversos.

Algunas personas de su organización pueden ser voluntarias de la AMGS que hayan completado esta formación y obtenido la acreditación como facilitadoras de la AMGS. Su organización puede decidir si reconoce las competencias adquiridas a través de este proceso dentro de su propio marco de aprendizaje y desarrollo, y de qué manera hacerlo.

Ser facilitadora de la AMGS es independiente del marco de aprendizaje y desarrollo de su organización y de cómo se utilicen los elementos de reconocimiento de la AMGS para reconocer a quienes lideran a las niñas y a quienes facilitan el aprendizaje de personas adultas. Al otorgar estos reconocimientos, se está validando que una persona ha desarrollado las competencias necesarias para implementar el marco de aprendizaje y desarrollo en su contexto, en coherencia con la Política de GAL. Una persona puede ser facilitadora de la AMGS sin cumplir los criterios de reconocimiento en su organización, y, de igual manera, una persona experta dentro de su organización puede no cumplir los requisitos del programa de facilitación de la AMGS.

CONCLUSIÓN

Crece y Aprende es más que un marco; es una expresión de lo que nuestro Movimiento cree sobre el potencial de cada niña, joven y persona adulta en el Movimiento Guía femenino. Cuando las organizaciones invierten en aprendizaje y desarrollo de calidad, crean las condiciones para que las niñas crezcan como líderes seguras de sí mismas, pensadoras críticas y ciudadanas activas: personas preparadas no solo para desenvolverse en el mundo, sino para transformarlo. Las ideas contenidas en un marco de aprendizaje y desarrollo expresan lo que esta inversión puede generar a nivel nacional, y no son ideales abstractos. Son la promesa que hacemos y que dará forma a las experiencias reales de millones de personas miembros en 153 países, respaldadas por organizaciones comprometidas con hacerlo bien.

Este trabajo va más allá de cada organización nacional. La acción local se conecta directamente con el impacto colectivo global. Cuando niñas y personas adultas crecen a través de experiencias de aprendizaje de calidad, ese crecimiento se expande hacia sus comunidades, sociedades y el mundo en general. Al reflexionar, aprender y adaptarse continuamente, las organizaciones encarnan el Movimiento liderado por niñas y jóvenes que aspiramos a ser, generando evidencia de su contribución e inspirando a otras organizaciones a hacer lo mismo. Al adoptar Crece y Aprende, las Organizaciones Miembro no solo fortalecen su propia práctica, sino que actúan en unidad con el Movimiento global hacia la visión de Brújula 2032: un mundo donde las niñas y jóvenes están en el centro del cambio.

Juntas, crecemos.

Juntas, cambiamos

el mundo.

¿Cuáles son sus esperanzas y sueños para GAL?

“Mi sueño es que cada niña pueda ser líder y defenderse por sí misma.”

- Representante de OM GAL de la Región África

“Que todas las personas conozcan y utilicen el marco de GAL todos los días.”

- Representante de OM GAL de la Región Asia-Pacífico

“Aprender y liderar, compartiendo con Guías de todo el mundo.”

- Representante de OM GAL de la Región Asia-Pacífico

“Que el liderazgo sea algo que cada niña reconozca en sí misma.”

- Representante de OM GAL de la Región Europa

“Poder expresarse libremente y con confianza.”

- Representante de OM GAL de la Región Árabe

Práctico	Inspirar	Liderazgo	Pertenencia	Global
Seguro	Formación	Retención	Marco	Adaptar
Voz	Calidad	A lo largo de la vida	Crecer	Juntas
Mentoría	Empoderar	Conectar	Significativo	Reflexionar
Compartir		Sueño		Unidad



Plantillas y Herramientas

Esta sección incluye las plantillas y herramientas clave a las que se hace referencia en otras partes de la Parte Dos de Crecimiento y aprendizaje. Se pedirá a las organizaciones que completen y envíen estas plantillas a la AMGS como parte del proceso de acreditación. Las demás plantillas y herramientas son para su referencia y pueden adaptarse y utilizarse según sus necesidades.



1. PLANTILLA DEL MARCO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

MARCO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Nombre de la OM/AC:
 Región:
 Enlaces a la página web y redes sociales:

Enviado el: (fecha)
 Enviado por: (Persona de contacto principal)
 Desarrollado por: (equipo de GAL)
 Con el apoyo de: (consultor de GAL)

PARTE A: OBJETIVO, ENFOQUE Y RESULTADOS DE CRECIMIENTO

	<p>VISIÓN Y MISIÓN</p> <p>¿Cuál es la visión y/o misión de su organización?</p> <p><i>Describe cómo su visión y/o misión se alinean con el propósito educativo del Movimiento Guía, tal y como se expresa en Crecer y Aprender. (Extensión recomendada: 200 palabras)</i></p>
	<p>VALORES</p> <p>¿Cómo define los valores que constituyen la base de las experiencias de aprendizaje en su organización?</p> <p><i>Si estos valores difieren de los expresados en Crecer y aprender, explique cómo se relacionan con todos los valores fundamentales del Movimiento Guía (Extensión recomendada: 300 palabras)</i></p>
	<p>DECLARACIÓN DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</p> <p>Una declaración sobre cómo la oferta de aprendizaje y desarrollo de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influye en el desarrollo de los jóvenes • Influye en el desarrollo de la sociedad <p><i>Se deberán incluir declaraciones claras y específicas sobre cómo la organización está respondiendo a las necesidades y los sueños de los jóvenes en su sociedad actual, centrándose en el impacto que tienen antes que en las actividades que realizan. (Extensión recomendada: 300 palabras)</i></p>
	<p>ENFOQUE⁹</p> <p>¿Cómo definen y aplican el enfoque del Movimiento Guía Femenino en su organización?</p> <p><i>Es necesario tener en cuenta todos los elementos del enfoque tal y como se definen en Crecer y aprender. (Extensión recomendada: 500 palabras)</i></p>

⁹Su enfoque para facilitar el aprendizaje no formal mediante el Método de las Guías y Guías Scouts y el Modelo de Liderazgo de las Guías y Guías Scouts

I. PLANTILLA DEL MARCO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

PARTE A: OBJETIVO, ENFOQUE Y RESULTADOS DE CRECIMIENTO

ESPACIO PARA CRECER Y APRENDER

Describan la postura de su organización con respecto a X, X y X, incluyan un enlace a su política y describa los mecanismos que operan

Espacio para crecer y aprender:

Describa cómo se desarrollan las experiencias de aprendizaje en espacios valientes, seguros, participativos y centrados en las niñas.

- Estamos creando espacios seguros y valientes para jóvenes y adultos mediante... (Extensión sugerida: 100-150 palabras)
- Incluimos a las niñas y las jóvenes en la toma de decisiones mediante... (Extensión sugerida: 100-150 palabras)
- Creamos espacios centrados en las niñas mediante... (Extensión sugerida: 100-150 palabras)

Por favor, compartan cualquier política y otros documentos normativos u orientativos relacionados con estas áreas y que influyan en cómo su organización crea espacios para crecer y aprender, incluida su política de protección (imprescindible)

Desarrollo integral y R.E.A.L

Describa cómo las experiencias de aprendizaje apoyan un desarrollo integral, R.E.A.L y variado.

Extensión sugerida: 100-150 palabras

1. PLANTILLA DEL MARCO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

PARTE A: OBJETIVO, ENFOQUE Y RESULTADOS DE CRECIMIENTO

RESULTADOS DE CRECIMIENTO DEL RECORRIDO DE APRENDIZAJE

¿Cómo definen los resultados de crecimiento que constituyen el objetivo final del recorrido de desarrollo integral de la persona?

Si estos difieren de los ocho resultados de crecimiento de la AMGS, por favor, compartan cómo se pueden relacionar los resultados de su organización con los resultados de crecimiento, destacando cualquier diferencia clave.



INDICADORES DE CRECIMIENTO EN CADA ETAPA DEL RECORRIDO

Por favor, definan los indicadores —los signos que esperarían ver para saber que los resultados de crecimiento se están desarrollando en cada etapa del recorrido de las Guías y las Scouts— para cada uno de los resultados de crecimiento.

	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4	Resultado 5	Resultado 6	Resultado 7	Resultado 8
Edad/etapa	Añadir indicadores aquí							
Describe esta edad/etapa en su organización		Añadir indicadores aquí						Añadir indicadores aquí
Describe esta edad/etapa en su organización			Añadir indicadores aquí				Añadir indicadores aquí	
Describe esta edad/etapa en su organización				Añadir indicadores aquí		Añadir indicadores aquí		
Actitudes y comportamientos de los adultos en el Movimiento					Añadir indicadores aquí			

INDICADORES DE CRECIMIENTO EN CADA ETAPA DEL RECORRIDO

PARTE B: ROLES DE PERSONAS ADULTAS Y MATRIZ DE COMPETENCIAS

Tal y como se define en la vía dos, paso seis, se han identificado los roles necesarios en la organización y las competencias necesarias para desempeñar dichos roles.

Para la acreditación, se solicita:

- Contar con una visión detallada de la matriz de competencias para los roles con responsabilidad principal en el aprendizaje y desarrollo tanto de jóvenes como de personas adultas en su organización; no es necesario incluir la descripción detallada ni los niveles de cada competencia, sino cómo se aplican a los distintos roles
- Contar con una comprensión profunda de la oferta de aprendizaje para desarrollar estas competencias
- Contar con una visión general de la oferta de aprendizaje para todos los roles en la organización; es decir, disponer de una lista de todos los roles identificados en la organización

Tabla 1 – Matriz de competencias

Rellenen la siguiente tabla para mapear las competencias requeridas para los roles con responsabilidad principal en el aprendizaje y desarrollo, tanto de jóvenes como de personas adultas. Está diseñada para ayudarles a identificar lo que se espera en cada nivel de rol, apoyar el diseño de la formación y orientar la planificación del desarrollo individual.

Las competencias pueden ser muy específicas. Esto es especialmente cierto en la aplicación del Método de Guías y Guías Scouts en diferentes grupos de edad, donde tanto el enfoque como las actividades difieren significativamente. Una persona líder que diseña y facilita oportunidades de aprendizaje para niñas pequeñas necesitará competencias técnicas distintas a las de quien trabaja con adolescentes, no solo en términos de comprensión de las necesidades de desarrollo, sino también en relación con el entorno, el nivel de desafío adecuado a cada etapa y las técnicas de facilitación más apropiadas.

Los campos de competencias y las categorías de roles incluidos en la tabla son ilustrativos; complétenlos con las competencias y roles identificados en su Organización Miembro. Aunque esta plantilla no incluye ejemplos de competencias, las personas asesoras de GAL que acompañan a las Organizaciones Miembro disponen de ellos. Cuanto más compartan las organizaciones sus marcos, más se podrá aprender e inspirarse mutuamente.

Cómo rellenar esta tabla

- **Definan sus roles:** sustituyan los nombres de ejemplo por los roles reales de su organización, agrupados en las tres categorías propuestas. Añadan o eliminen columnas según sea necesario.
- **Añadan sus propias competencias:** incorporen las competencias relevantes para su contexto y mantengan la agrupación por campos para facilitar la lectura y la coherencia con GAL.
- **Asignen un nivel a cada función.** para cada rol y cada competencia, seleccionen el nivel mínimo esperado: 1 (Conocimiento básico ◻◻◻), 2 (Capaz ◻◻◻) o 3 (Avanzado ◻◻◻). Dejen la celda en blanco si la competencia no aplica a ese rol.
- **Revisen periódicamente.** Actualicen la matriz al menos una vez por ciclo de programa.

La tabla siguiente, al igual que todas las demás tablas, se proporcionará en una versión editable

Ámbito de competencia	Competencia específica	Líderes <i>(personas que imparten el programa juvenil) es posible que haya diferentes funciones dentro de esta categoría; añádalas</i>		Impartición de formación y desarrollo para adultos <i>pueden ser sus facilitadores, así como diseñadores de herramientas para apoyar el aprendizaje entre pares, o diseñadores de cursos de aprendizaje electrónico - es posible que haya diferentes roles dentro de esta categoría; añádalos</i>		Líderes nacionales que trabajan en el aprendizaje y desarrollo de jóvenes y personas adultas <i>este es su equipo de GAL, o su persona responsable de programa y formación, por ejemplo- puede haber diferentes funciones dentro de esta categoría; añádanlas</i>	
		Rol A	Rol B	Rol Z	Rol Y	Rol H	Rol K
Comprensión y alineación con el propósito común (AMGS / OM / 8 resultados de crecimiento)		◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻
Utilizamos el enfoque y el método del Movimiento Guía		◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻
Utilizamos el enfoque del Modelo de liderazgo del Movimiento Guía		◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻
Espacio para crecer y aprender		◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻
PMEA		◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻
Otros		◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻	◻◻◻

1. PLANTILLA DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Un documento de trabajo que su equipo de Crecer y Aprender completa a lo largo de los seis pasos del Itinerario Tres. Manténganlo breve y honesto: es un documento vivo, no un informe final. Actualícenlo a medida que evolucione su reflexión.

Nombre de la organización	
Equipo de Crecer y Aprender	
Fecha de inicio	
Última actualización	
Young Women representatives	



Una nota antes de empezar

Esta plantilla es opcional. La AMGS la ofrece como una forma de recoger los resultados del Itinerario Tres; pueden utilizarla tal como está, adaptarla a su contexto o emplear un formato que ya utilicen. Algunas tablas de esta plantilla pueden enviarse como parte del proceso de acreditación

Cómo utilizar esta plantilla

Esta plantilla no es un formulario para completar de una sola vez. Es un documento vivo al que su equipo volverá a lo largo del Itinerario Tres; es breve, honesto y se actualiza con frecuencia.

¿Qué es?

- Un documento de trabajo que recoge los resultados de los pasos 1 a 6, un paso por parte
- Un lugar donde registrar las decisiones, las pruebas y el aprendizaje a medida que tu organización implementa el marco de aprendizaje y desarrolloUn registro que pueden compartir con la AMGS, tu Región y otras organizaciones homólogas.

¿Qué no es?

- Un informe final elaborado al término del Itinerario Tres
- Un formulario de aprobación que deba enviarse a la AMGS antes de comenzar
- Un sustituto de la conversación, el codiseño y la reflexión

Quién lo rellena

El equipo de GAL con aportes de personas voluntarias, personal y jóvenes. Diferentes partes pueden ser completadas por distintas personas. Siempre que sea posible, indiquen quiénes han contribuido en cada sección para reflejar de qué voces proviene la información.

Con qué frecuencia actualizar

- Al final de cada paso, como resultado formal de ese paso.
- Siempre que cambien las prioridades, se obtengan nuevos datos o se tomen decisiones.
- Es importante fechar cada actualización para que se pueda ver cómo ha evolucionado el razonamiento.

Una plantilla sencilla y utilizada regularmente será mucho más útil que una perfecta que quede sin uso. Si una sección no resulta relevante para su contexto, expliquen por qué en lugar de dejarla en blanco. Eso también constituye evidencia valiosa.

Paso uno: Revisión de la alineación

Para cada elemento de su marco de aprendizaje y desarrollo, valoren el nivel de alineación actual y registren la evidencia que respalda esa valoración. Siempre que sea posible, esta valoración debe reflejar las voces de niñas, jóvenes, personas voluntarias y personal, no solo del equipo responsable.

Tabla 1

Elemento del marco	Calificación (Sólida / Parcial / En desarrollo / No)	Pruebas: «¿Cómo lo sabemos?»	¿De quiénes proceden las opiniones que han influido en esto?
La visión, la misión y los valores se reflejan en nuestra oferta			
Las experiencias de aprendizaje respaldan los ocho resultados de crecimiento			
El Método del Movimiento Guía se aplica en la práctica			
Se ofrecen oportunidades de liderazgo a jóvenes y adultos			
Son experiencias de aprendizaje R.E.A.L.			
El aprendizaje se lleva a cabo con un enfoque valiente, participativo y centrado en las niñas			
Se persigue activamente la igualdad de género; se cuestionan los estereotipos en los programas para jóvenes y en el aprendizaje y desarrollo de los adultos			
El aprendizaje de adultos apoya el desarrollo de los jóvenes, no solo los roles de los adultos			
La progresión entre los distintos grupos de edad es coherente con las transiciones apoyadas			
Se apoya a los adultos para que cumplan sus diferentes roles en toda la organización			

Tabla 2

¿Qué voces faltan en este panorama?

Nombren los grupos cuya experiencia no haya influido en la revisión y plasmen cómo cerrar esta brecha.

Tabla 5

Redacten una breve descripción del equipo de implementación, las funciones, el mandato y la estructura que respaldan la colaboración entre el programa juvenil y las funciones de aprendizaje de adultos, en no más de 500 palabras.

--

Tabla 6

Derechos de decisión (quién decide, quién ejecuta, a quién se consulta, a quién se informa)

--

Cómo comunicaremos este plan

En toda la organización: órgano directivo, nivel local, personas jóvenes, familias, socios

--

Nuestro enfoque de participación juvenil significativa

¿En qué decisiones las niñas y jóvenes serán protagonistas, participarán en colaboración o serán consultadas? Los mecanismos de retroalimentación son tan importantes como la escucha en sí. Informen a las jóvenes que han sido escuchadas y qué se ha hecho con sus aportes.

--

Cómo escucharemos a las niñas y las jóvenes durante la implementación

No solo al principio. Definan momentos, métodos y responsables.

--

Cómo crearemos un espacio valiente para cualquier consulta

--

Paso cuatro: Seguimiento de integración

La integración funciona cuando el marco de aprendizaje y desarrollo está presente en múltiples procesos al mismo tiempo. Marquen cuando el marco se refleje realmente en cada área, no solo cuando se haya realizado una reunión sobre el tema.

Tabla 7

Área	Integrado	Cómo se manifiesta (una línea)	Siguiente paso
Plantillas para el desarrollo de programas juveniles, insignias, paquetes de actividades, etc.	<input type="radio"/>		
Formación y aprendizaje de adultos (formación inicial, módulos, desarrollo continuo)	<input type="radio"/>		
Plan estratégico y planes operativos anuales	<input type="radio"/>		
Descripciones de funciones de los voluntarios, captación, conversaciones de aprendizaje, reconocimiento	<input type="radio"/>		
Diseño de nuevas experiencias de aprendizaje (campamentos, eventos, insignias)	<input type="radio"/>		
Sistemas de seguimiento, evaluación y aprendizaje	<input type="radio"/>		
Comunicaciones en toda la organización (responsables de unidad, jóvenes, junta directiva, público)	<input type="radio"/>		
Decisiones sobre finanzas y recursos	<input type="radio"/>		
Espacio centrado en las niñas e indicadores de igualdad de género en los controles de calidad	<input type="radio"/>		
Incorporación de nuevos voluntarios y personal	<input type="radio"/>		

Paso cinco: Nuestro ciclo de aprendizaje (PMEA)

Pick two to five guiding questions, no more. For each name indicator(s), the method of evidence, how often you will check and who will reflect together. Keep this plan short enough that it actually happens.

Nuestras preguntas orientativas para este ciclo (máximo cinco)

Ejemplos de preguntas orientativas:

- ¿Podemos hablar de experiencias de aprendizaje R.E.A.L.?
- ¿Estamos contribuyendo a resultados de crecimiento específicos?
- ¿Las niñas y las jóvenes están experimentando espacios valientes y participativos?
- ¿Están las formaciones para adultos alineadas con el marco de aprendizaje y desarrollo?
- ¿Son visibles los esquemas de pensamiento de liderazgo, incluido el esquema de pensamiento de igualdad de género, en los comportamientos tanto de los jóvenes como de los adultos?
- Otros: _____

Seguimiento PMEa

Tabla 8

Pregunta	Indicador (sencillo, observable, signos de cambio)	Método/fuente de evidencia	Frecuencia y periodicidad	Quién reflexiona conjuntamente

Tabla 9**Alcance y calendario de este ciclo**

¿Qué estamos revisando, durante qué periodo y con qué capacidad, siendo realistas?

Cómo las niñas y las jóvenes dan forma a estas preguntas y reflexionan sobre los resultados

Involucren a las jóvenes en la definición del éxito, la elección de indicadores y la interpretación de resultados, no solo como fuentes de datos.

Seguridad y voz

¿Cómo asegurarán que los espacios de retroalimentación sean seguros y valientes? ¿Cómo cerrarán el ciclo para que las personas vean cómo sus aportes generaron cambios?

Paso seis: Seguimiento de aprendizaje y acción

Esta sección recoge lo observado, lo decidido y lo compartido. Es importante añadir registros tras cada momento de reflexión, no solo al final del ciclo.

Tabla 10

Notas de reflexión: lo que nos dicen las pruebas
¿Qué patrones observamos?
¿Qué indica un crecimiento? ¿Qué nos sorprende?
¿Qué confirma que estamos alineados con el marco? ¿En qué aspectos nos estamos desviando?
¿Qué significa esto para las niñas y las jóvenes de nuestra organización?

Decisiones que estamos tomando

Incorpora estas decisiones en los pasos 2 y 3 para que el plan de implementación evolucione basado en la evidencia.

Tabla 11

Tipo de decisión	¿En qué se concreta?	¿Por qué? (¿qué hemos observado?)	¿Quién actúa y cuándo?
Continuar			
Ajustar			
Detener			
Probar algo nuevo			

Tabla 12

Público	Mensaje: ¿qué estamos compartiendo?	Canal/formato	Cuándo

Señales de que nos estamos convirtiendo en una organización que aprende

No se trata de una lista de requisitos que deban cumplirse de una sola vez, sino de resultados acumulativos de aplicar el ciclo con honestidad, una y otra vez.

- Liderazgo estratégico que comprende GAL y su integración en la estrategia
- Toma de decisiones que prioriza las necesidades, intereses y voz de las personas jóvenes
- Lenguaje coherente en el programa juvenil, el aprendizaje de personas adultas, el voluntariado y el liderazgo
- Prácticas activas de protección, espacios centrados en las niñas e igualdad de género
- Alineación visible entre propósito, estrategia e implementación, incluidos recursos y reconocimiento
- Ritmo constante de reflexión, con ciclos cortos durante la implementación y revisiones más amplias en momentos clave, con apertura al cambio.

3. LISTA DE VERIFICACIÓN Y COMENTARIOS PARA LA ACREDITACIÓN

Esta tabla constituirá el registro compartido del proceso con la AMGS; la utilizaremos durante las reuniones para tomar notas y mantener el proceso en la buena dirección y al día.

Itinerario uno: Iniciar el recorrido

La AMGS desea confirmar que todas las organizaciones que soliciten la acreditación han llevado a cabo los pasos descritos en el Itinerario 1, adaptándolos para que resulten apropiados y prácticos en su contexto. La evaluación de este itinerario se realizará mediante conversación y/o mediante la cumplimentación de la siguiente tabla, según acuerden la organización y la Consultora de Crecer y Aprender asignada.

NOTA SOBRE LA DOCUMENTACIÓN: Por favor, utilice las plantillas incluidas en este documento siempre que resulten útiles para su organización. Cuando sea más sencillo aportar las evidencias requeridas de otra forma —por ejemplo, adjuntando documentos organizativos ya existentes, folletos o enlaces a páginas web—, por favor, utilice esta opción libremente.

Notificar a la AMGS (Obligatorio)	Enlace a notas
Equipo (Extensión recomendada: 500 palabras)	Por favor, comparta una breve descripción del equipo que apoyará este trabajo, indicando los roles, duración del mandato y estructura que facilitarán una colaboración efectiva entre las áreas responsables del programa educativo y del aprendizaje y desarrollo de personas adultas.
Comprensión de Crecer y Aprender (Extensión recomendada: 500 palabras)	¿Cómo han garantizado una comprensión suficiente de Crecer y Aprender para respaldar este trabajo?
Análisis del contexto y evaluación de necesidades (Extensión recomendada: 500 palabras)	Resultados de la consulta con personas jóvenes Resultados de la consulta con personas adultas Resultados de la consulta con otras partes interesadas Cumplimentación de la Herramienta de Evaluación de Capacidades (CAT)
Plan y mandato	Nuestro mandato es: Nuestro plan fue aprobado por _____ el _____ (fecha).
Calendario previsto y principales hitos de la revisión	
Trabajo con la AMGS	Próximos pasos acordados - Enlace a notas.

Itinerario dos: Desarrollar el marco

La evaluación de este itinerario se realizará mediante la revisión del Marco de Aprendizaje y Desarrollo, que deberá presentarse a la AMGS en cualquiera de los cuatro idiomas oficiales, además de una conversación de seguimiento con la Consultora de Crecer y Aprender.

Reunión de seguimiento de hitos con la AMGS	Resumen de la reunión Enlace a notas y documentación
--	---

Itinerario tres: Implementar el marco

La evaluación de este itinerario se realizará mediante la revisión del plan de implementación, en conversación con la Consultora de Crecer y Aprender. La evaluación se centrará en:

Paso 3: Tablas 4, 5 y 6 – Plan de implementación. Paso 5: Tablas 8 y 9 – PMEAs.

Reunión de seguimiento de hitos con la AMGS	Resumen de la reunión - Enlace a notas y documentación
--	--

Acreditación

LISTA DE VERIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cumplimos con los requisitos vigentes de membresía de la AMGS y estamos al día en el pago de nuestras cuotas de afiliación. <input type="checkbox"/> Contamos con una política de protección y salvaguardia que se aplica en toda la organización. <input type="checkbox"/> Como parte de la evaluación de alineación, hemos contrastado nuestras políticas, procedimientos y prácticas con los requisitos legales nacionales aplicables y cumplimos con dichos requisitos.
DOCUMENTACIÓN ADJUNTA (OBLIGATORIA)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marco de Aprendizaje y Desarrollo (Partes A y B) - Debe presentarse en uno de los idiomas oficiales de la AMGS. <input type="checkbox"/> Lista de todas los roles existentes en la organización y de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo asociados a cada una de ellos. <input type="checkbox"/> Descripción general de cómo la organización ofrece el aprendizaje y desarrollo para personas adultas, incluyendo el alcance y la frecuencia de las oportunidades disponibles, la forma en que se imparten y los objetivos que persiguen. <input type="checkbox"/> Plan de implementación <input type="checkbox"/> Política de protección y salvaguardia
DOCUMENTACIÓN ADJUNTA (OPCIONAL)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resultados de la autoevaluación de la Herramienta de Evaluación de Capacidades (CAT). <input type="checkbox"/> Resumen de los resultados de investigaciones y consultas. <input type="checkbox"/> Recursos relacionados con el programa educativo en su idioma original. <input type="checkbox"/> Recursos relacionados con la oferta de aprendizaje y desarrollo para personas adultas en el idioma local de la Organización Miembro.

