

Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26 de la Junta Directiva Nacional de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, celebrada el día once de mayo del año dos mil veinticinco a las ocho horas con diez minutos, de manera bimodal, algunos de manera presencial en la Sede Nacional de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica en Moravia, con la participación de los siguientes miembros:

Asistencia Modalidad Presencial: Javier Sandoval Loría, Presidente; Gloriana Aguilar Solano, Vicepresidenta; Anayancy Villegas Bermúdez, Secretaria; Gilbert Salazar Angulo, Prosecretario; Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera; Silvia Herrera Martínez, Fiscal; María José Hernández Jarquín, Jefa Guía Nacional; Yurgen Alcázar Rojas, Jefe Scout Nacional; Yuliana Mojica Fernández, Comisionada Internacional Guía; Eric Bonilla Soto, Comisionado Internacional Scout y José Luis Hidalgo Ávila, Director General a.i.

Asistencia Modalidad Videoconferencia: Ericka Cerdas Calderón, en calidad de Contralora;

Invitados presenciales: William Núñez Alvarado, Miembro del Comité de Planificación; Oscar Calderón Ulloa, Director Técnico, José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero; Alejandra Camacho Muñiz: Directora de Imagen y Comunicación; Carlos Ledezma Benavidez, Director de Campos Escuela; Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Recurso Adulto; Ana Lidieth Céspedes Rojas, Directora de Operaciones; Jesús Garro Umaña, Coordinador de Programa Educativo; Grettel Zúñiga Chavarría, Contadora y Pablo Sandí Cano, Asistente de la Dirección General.

Al ser las nueve horas con nueve minutos ingresa a la sesión de manera presencial el Sr. Ricardo Zúñiga Cambrero, Vicepresidente.

Ausente con justificación: Sergio Montero Soto, Vocal;

ARTICULO I: BIENVENIDA Y COMPROBACIÓN DE QUÓRUM.

Preside la sesión el Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, verifica el quórum de ley y se inicia la sesión.

ARTÍCULO II: APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE AGENDA.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, da lectura a la agenda propuesta, la cual se presenta para aprobación:

1. Bienvenida y comprobación del Quorum.
2. Aprobación de la agenda.
3. Oración.
4. Estado de situación actual de la Asociación de Guías y Scout de Costa Rica
5. Receso
6. Informe trimestral de labores 2025
7. Temas de Junta Directiva Nacional
8. Cierre de la sesión.

Se acuerda:

ACUERDO #01-05-2025/26

Aprobar la agenda de la sesión extraordinaria N°05-2025/26 del 11 de mayo de 2025.

APROBADO POR UNANIMIDAD.

ARTÍCULO III: ORACIÓN.

La Presidencia solicita a la Sra. Ana Lidieth Céspedes Rojas, Directora de Operaciones, que haga la oración.

ARTÍCULO IV: ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUT DE COSTA RICA.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, indica que la idea de esta sesión es que la Dirección General y su equipo presente el informe del estado de situación real de la organización en términos del cumplimiento del Plan Estratégico, es decir, conocer qué se ha hecho y que queda por hacer para que así la Junta Directiva Nacional pueda tomar decisiones sobre corregir metas o formular estrategias para llevar a buen puerto el Plan Estratégico.

El Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director General a.i., señala que la dinámica de la presentación será hacer un preámbulo de lo que se ha hecho para tener el contexto de lo que se ha avanzado. Luego se explicará lo que se ha hecho con corte al 31 de marzo con el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual. Esta presentación estará con el acompañamiento de las Direcciones y la Sra. Grettel Zúñiga Chavarría, Contadora y Pablo Sandí Cano, Asistente de la Dirección General.

La intención será conocer lo que se ha hecho y el porcentaje de avance, para considerar cuáles son los pasos por seguir, pero también poner en conocimiento las acciones que no forman parte del Plan Estratégico pero que son necesarias para la operatividad de la Asociación.

DIRECCIÓN TÉCNICA EDUCATIVA:

El Sr. Oscar Calderón Ulloa, Director Técnico, indica que realizará un resumen de las investigaciones que se han realizado en los últimos siete meses.

Como parte del inicio del proceso de actualización del programa educativo, siguiendo la guía GPS de la Oficina Mundial Scout, se encuentra como primer aspecto que no hay datos básicos para tomar decisiones, pues el sistema que se utiliza de control de membresía no brinda esta información. Por lo que dentro de las primeras tareas estaba determinar esta información.

Inicia la presentación de la cual se resumen los siguientes aspectos:

Informe Consolidado de Hallazgos de Investigaciones

Dirigencia con un alto nivel de compromiso y variedad de perfiles.

La Asociación es una organización con muchos aspectos positivos, tales como la imagen que tiene a nivel nacional, cuentan con recursos económicos, recurso humano de alto calidad, tiene las condiciones que se requieren para crecer.

Decisiones Basadas en Datos

- Julio 2024: No se contaba con datos sólidos basados en investigaciones para la toma de decisiones.

La primera tarea que realizó es un análisis comparativo del diagnóstico que se realiza en el año 2013 para la creación del Plan Estratégico 2015-2021 con el actual Plan Estratégico. Estas investigaciones brindan una serie de aspectos claves y urgentes que deben ser atendidos por la organización, pero lo más importante es que ninguno de los hallazgos de estos planes estratégicos se ha avanzado, por lo que si se quiere resultados diferentes se deben hacer cosas diferentes.

- Abril 2025: Contamos con un equipo de investigación Educativa que ha desarrollado más de 8 investigaciones. Se ha iniciado un proceso para actualizar la información de membresía.
-

Estas investigaciones se han realizado cumpliendo los estándares para garantizar la confiabilidad de estas.

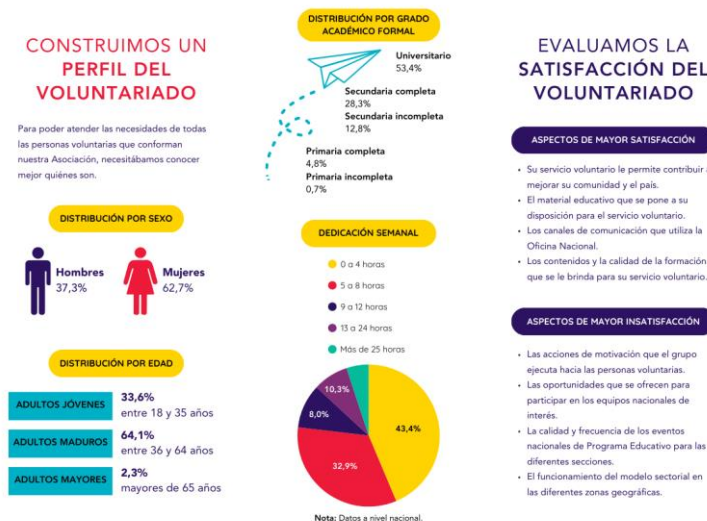
- Retos Inmediatos: Continuar con la cultura de investigación. Actualizar los datos membresía

Se está en la construcción de un artículo de investigación donde está colaborando un pasante voluntario del Cuerpo del Paz.

Está pendiente la actualización de los datos de membresía, de lo cual con el esfuerzo que se realizó hace unos meses se logró actualizar un 40% de la membresía de dirigentes, pero actualmente no se cuenta con datos sólidos para tomar decisiones en el área técnica educativa, por lo que se debe atender este tema.

Perfil del voluntario

En la encuesta de satisfacción voluntaria se obtuvo un poco de información para perfilar el voluntariado y arroja los siguientes datos:



Uno de los retos es incrementar el número de adultos jóvenes que participan en los procesos de liderazgo local.

Índice de Satisfacción Global (ISG)



El índice de satisfacción es bastante bueno tanto a nivel de crecimiento personal como lo que ofrece la organización en sus diferentes espacios.

Planificación Estratégica

- Julio 2024: No se contaba con estrategias derivadas del PEI 23/28.
- Abril 2025:
 - En Proceso:
 - Estrategia de Animación Territorial.
 - Estrategia de Actualización de Programa.
 - Estrategia de Gestión del Talento Humano.
 - En revisión:
 - Estrategia de Comunicaciones.
- Retos Inmediatos: Continuar con la cultura de investigación. Actualizar los datos membresía

Con las estrategias se pretende que dado a que existe un Plan Estratégico que marca el rumbo de la organización, a través de las estrategias que es están desarrollando, se espera establecer con claridad la ruta de cada acción, estableciendo metas claras y concretas, dado a que uno de los problemas es que no existen indicadores de desempeño. Esto permite identificar los responsables de cumplir las diferentes acciones, que se materializan no solamente por parte de los funcionarios, sino con el aporte del voluntariado.

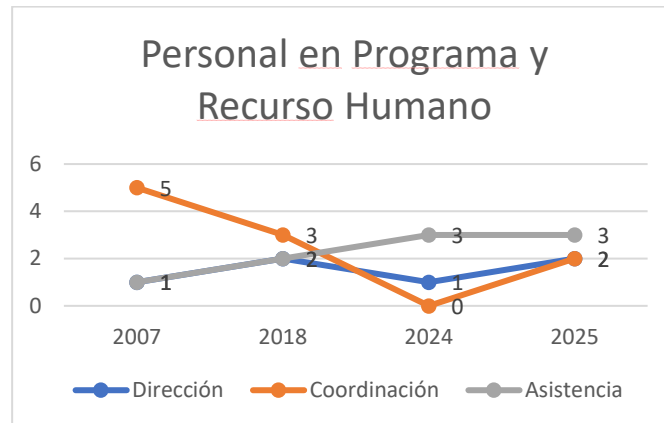
Es importante que actualmente la organización se llena de muchos imprevistos, por lo que se espera con esto crear un mapa más claro de hacia dónde se va.



Estructura de la Oficina Nacional

- Julio 2024: La estructura de las áreas de Programa y Recurso Adulto no respondían a los requerimientos estratégicos.
- Abril 2025: Se han hecho ajustes parciales para reforzar el área Técnica.
- Retos Inmediatos: Reforzar el área técnica de la Oficina Nacional

Histórico de Personal en el área de Programa y Recurso Adulto



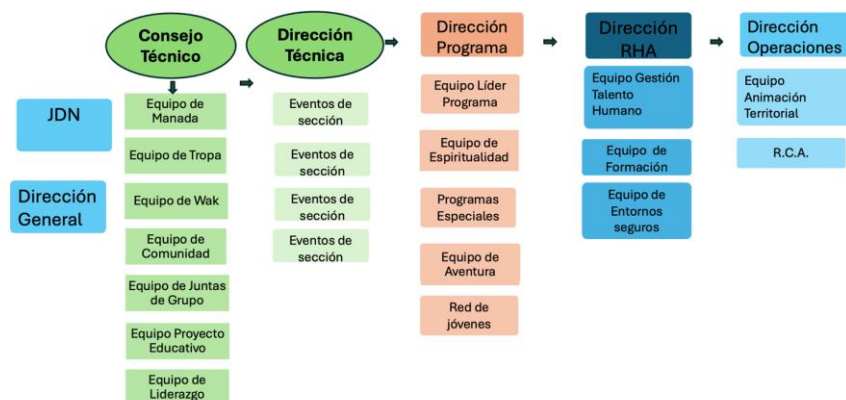
Marco de acción educativo para la toma de decisiones

- Julio 2024: Carencia de un marco general de acción estructurado que guíara las decisiones técnicas educativas.
- Abril 2025: En construcción marco general de acción en educación no formal para guiar la propuesta educativa, que permita tener una base sólida para guiar el proceso.
- Retos Inmediatos: Revisión del marco educativo de la formación a partir de la nueva Propuesta Educativa.

Articulación de la Gestión Educativa

- Julio 2024: Desarticulación tanto a nivel voluntario como de la Oficina Nacional.
- Abril 2025: En proceso plan de articulación de las instancias voluntarias. Creación de la Dirección Técnica Educativa.
- Retos Inmediatos: Replanteamiento del rol del Consejo Técnico. Fortalecimiento de la Gestión del Equipo Técnico de la Oficina. Fortalecimiento de los Equipos Nacionales.

Integración de la Gestión Educativa



Uso de la tecnología para favorecer la aplicación del Programa

- Julio 2024: Hay un importante rezago en el uso de la tecnología en la aplicación del Programa y la Gestión del Talento Humano.
- Abril 2025: Elaboración de Proyecto para la incorporación de herramientas tecnológicas.
- Retos Inmediatos:

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

Conformación de equipo que oriente técnicamente la elaboración de herramientas tecnológicas.
Herramientas.
Plan de Grupo.
Administración de la Sección.
Expedientes de protagonistas.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, consulta si se puede hacer un expediente con todo el respaldo de la información, porque uno de los grandes errores del pasado es que no se documenta la información.

El Sr. Calderón Ulloa aclara que existe parcialmente, pero la meta es que cuando se presente el informe escrito del primer trimestre, se incluya un acceso digital a los documentos. Algunos serán de uso exclusivo de la Junta Directiva Nacional dado a que, en algunos casos, la parte del proceso en que se está no está hecho aún para compartirse a otros actores.

La Srta. Yuliana Mojica Fernández, Comisionada Internacional Guía, señala que se mencionó que hay acciones que surgen fuera de la línea estratégica de la Asociación y en teoría esto no debería suceder, por lo que preocupa ya que es importante saber si estas acciones se están generando a nivel de la Junta Directiva Nacional u otras instancias de la Asociación.

El Sr. Calderón Ulloa señala que existen muchas acciones operativas que no son tan estratégicos como lo requiere la Asociación y que en ocasiones requiere el apoyo del personal remunerado, dado a que lamentablemente en la actualidad la asociación tiene una estructura voluntaria que ha disminuido su capacidad y eso tiene un impacto en el cumplimiento de las tareas estratégicas.

La Srta. Mojica Fernández señala que es importante conocer cuáles son esas acciones que no son estratégicas y evitar a futuro que se siga destinando recursos a las mismas.

La Sra. Gloriana Aguilar Solano, Vicepresidenta, señala que también es importante darle más protagonismos al voluntariado, el apoyo de la Oficina Nacional es muy importante, pero es necesario dar participación al voluntariado.

Sobre el tema de las investigaciones se ha estado mencionando que se ha durado mucho tiempo en este proceso y por otro lado están urgiendo que el tema de programa educativo avance, por lo que solicita que se aclare que está pasando con la investigación.

Sobre el tema de la posibilidad de automatizar muchas herramientas, consulta quién es la persona encargada y la proyección del tiempo que se tiene.

El Sr. Calderón Ulloa aclara que cuando ingresó con este proceso, dado a que no se contaba con ningún avance, se debe seguir una guía, la cual da una serie de pasos y el orden de estos, por lo que se debían completar estos pasos para avanzar y que el producto fuera el idóneo.

Con el tema de tecnología se está creando un equipo de trabajo completamente técnico, es decir expertos en el área de computación y miembros del movimiento, que cumplan con las especificaciones técnicas y que sea amigable. Lo que está proponiendo la persona que eventualmente se va a contratar es si es correcto o no técnicamente hablando.

El Sr. Jesús Garro Umaña, Coordinador de Programa Educativo, indica es un proyecto que está en la estrategia de programa educativo y se está planteando que sea integrado en cualquier tipo de plataforma y accedido a través de cualquier tipo de dispositivo. Sería por módulos y la expectativa es que este año esté listo la primera etapa que incluye planes de grupo, agendas y actas, expedientes digitales de adultos e inventario (parte de administración de grupo) y luego otras etapas que incluirán módulos como administración de la sección, administración de la formación de adultos, seguimiento y alimentación del

catálogo de temas de programa educativo (ayudas del programa, programas especiales, etc.) y por último incluir herramientas para la gestión de participantes en eventos nacionales y sectoriales.

En el cronograma está para que la primera etapa esté para el mes de noviembre y la segunda para que termine en agosto del 2026.

El Sr. William Núñez Alvarado, miembro del Comité de Planificación, señala que en este tema de la parte tecnológica se revise que en realidad todas esas herramientas tecnológicas que se van a implementar estén construyendo nuestro sistema digital y que estén integrados. También considera que, si la organización tiene los recursos económicos, esto es una actividad medular y valora el aporte de los voluntarios, pero considera que este proceso requiere el acompañamiento profesional preciso.

Con relación al perfil del voluntariado consulta si es posible desagregar ese perfil para tener la precisión de que sea por zona geográfica. El Sr. Calderón Ulloa indica que ya se tiene por provincia porque es la mejor forma en que se consideró en este momento, pero se debe discutir como se va a distribuir las áreas de atención en función de la estructura nacional para poder hacer comparaciones con otras organizaciones externas.

El Sr. Garro Umaña añade que el informe de satisfacción de las personas voluntarias activas ya está en acceso en la biblioteca digital con acceso a cualquier voluntario de la Asociación.

Además, el nivel de profundización de la desagregación estadística de los datos es posible hacerlo y la ventaja es que la base de datos es de la organización y es una fuente de información muy valiosa.

Sobre la plataforma digital señala que se está conversando con la persona que está asesorando a construir el perfil del proyecto, pero se ha dejado claro que este proyecto tiene que ser funcional y el hecho de conformar una comisión técnica es de personas informáticas que conocen el movimiento y el procedimiento p que tiene que seguirse para que la aplicación salga bien. También se ha pedido que haya dos especialistas para que asesoren en este tema y se tenga etapas de usuarios tanto a nivel de la oficina nacional, como a nivel de los grupos y esta sería la herramienta que democratice la información a nivel incluso de los grupos.

El Sr. Núñez Alvarado señala que es importante que también se agreguen niveles de inteligencia artificial en estos procesos. El Sr. Garro Umaña señala que esto sería una etapa a futuro, pero requiere además una inversión, que debe ser valorado por la Junta Directiva Nacional.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, señala que entiende la necesidad de incorporar voluntariado sobre todo cuando tienen la capacidad técnica para desarrollar esto, pero cuando se habla de un tema estratégico y esencial para la organización no se puede dejar todo en mano del voluntariado, esto por cuanto se depende de la disponibilidad del tiempo de estas personas. Por lo que se solicita que de previo a iniciar cualquier tema se envíe a la Dirección General par que lo eleve al Comité Ejecutivo para la definición de la inversión ny la parte contractual del proceso.

El Sr. Calderón Ulloa aclara que el voluntariado es en la parte técnica del proceso.

La Sra. Ericka Cerdas Calderón, Contralora, señala sobre el trabajo en acciones que no se apegan en las estrategias, requiere capacitar al voluntariado en aspectos en administración de recursos para eventos, logística y una serie de funciones que el personal remunerado cumple dentro de los eventos. Por loque señala que es importante iniciar por este tema para no tener que depender tanto del apoyo presencial de los funcionarios.

Sobre las herramientas tecnológicas se mencionó que existen muchas y tienen que estar consolidadas en un solo sistema para que exista una trazabilidad de lo que se hace, pero también debe haber capacitación al voluntariado para que sepan y puedan utilizarlas.

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

El Sr. Calderón Ulloa señala que ya se está contemplando esto, pero eso es un proceso de acompañamiento y ordenado.

La Sra. Pizarro Jiménez señala que sobre el tema del plan de grupo ayudará a medir institucionalmente cómo estamos, consulta si se ha pensado en alguna herramienta de verificación que permita la confrontación de la información.

Sobre la sostenibilidad del programa es importante el tema del voluntariado, si bien es cierto, se necesita a veces tener personal pagado, no solo se debe hablar de sostenibilidad financiera de la Asociación, sino también de sostenibilidad del programa, esto en caso de que la Asociación deje de percibir los recursos de la ley, en donde se va a depender del voluntariado y esto lo considera importante porque muchas personas se quejan ya que no los toman en cuenta en algunos procesos, esto por cuanto no existen actualmente parámetros para el nombramiento de los voluntarios en las diferentes acciones de la Asociación.

El Sr. Calderón Ulloa aclara que en la presentación de recurso adulto se abordará este aspecto.

DIRECCIÓN IMAGEN Y COMUNICACIÓN

La Sra. Alejandra Camacho Muñiz, Directora de Imagen y Comunicación, señala que en el año 2018 cuando ingresó a la organización se ve que hay un proceso convulso por el cambio de imagen, cree que el trabajo que se hizo fue valioso ya que era un proceso necesario.

A partir de ahí surge la necesidad de establecer cuál es la línea de acción para iniciar el proceso de comunicación institucional y por ello, se trabajó en un diagnóstico para saber qué opina la gente. En este participaron casi dos mil personas, a las que se les consultó sobre algunos temas relacionados a la comunicación institucional y a partir de ahí se definió cuáles son los públicos, tanto internos como externos, para determinar cómo será la comunicación.

Existe variabilidad de públicos a los cuales se debe comunicar la información, lo cual hace necesario tener una serie de estrategias particulares para cada uno de ellos. Se han implementado medios y herramientas para cerrar las brechas en temas de comunicación, tales como redes sociales, voceros juveniles, correos institucionales, etc.)

La estrategia de comunicación inició con el Plan Estratégico anterior, lo cual representa que se debe incorporar las estrategias del plan vigente.

Modelo de Comunicación Estratégica Guías y Scouts



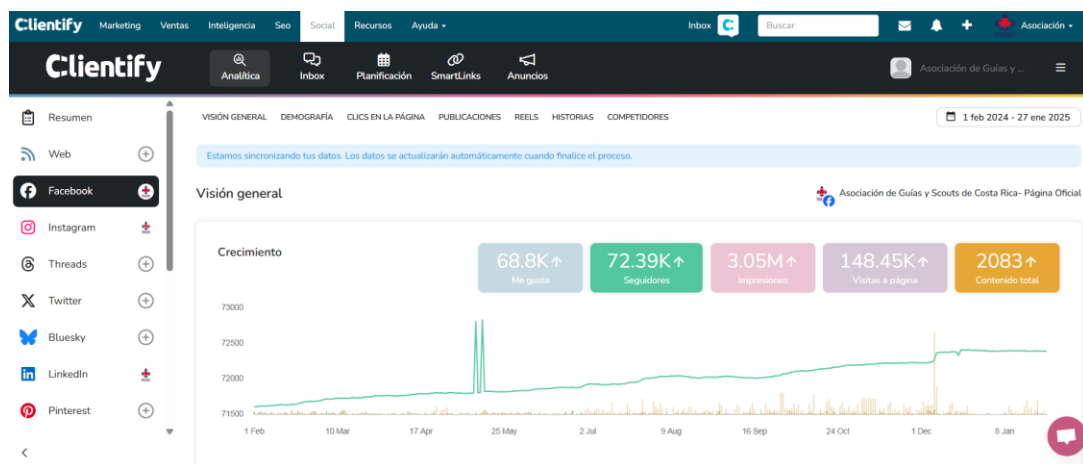
$$[\text{Valores}] \times [(\text{Percepciones}) + (\text{Práctica})] = \text{Imagen}$$

Ejes Temáticos Estrategia de Comunicación



Estos ejes son los que se han desarrollado para dar soporte a todo lo que se requiera en temas de comunicación institucional. En todo lo relacionado con la estrategia digital, por ejemplo se tuvo un crecimiento importante en Facebook.

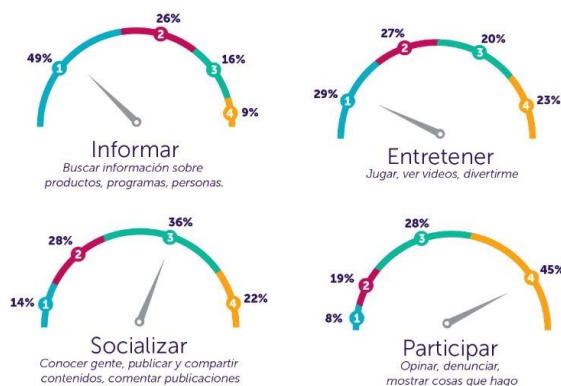
Estrategia Digital



Tu Opinión Cuenta



Razones por las que usan redes sociales



Tiempo Activo en Redes Sociales



Señala que en este aspecto es importante tener presente que la comunicación no se puede realizar en cualquier momento del día, pues se debe considerar el momento en el cual la mayor cantidad de personas están conectadas.

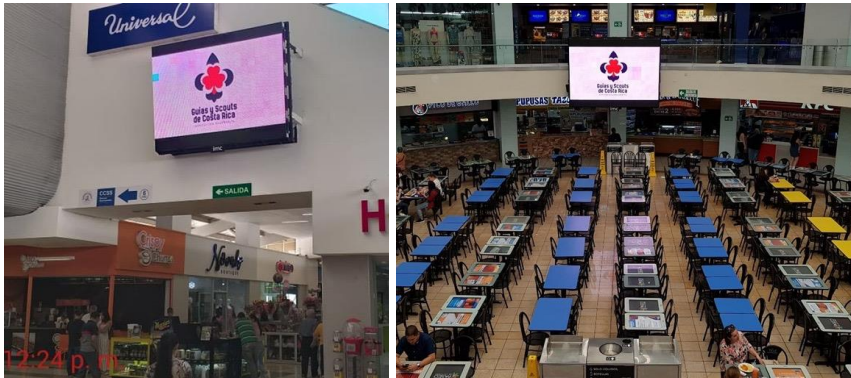
También es importante tener presente el proceso de seguimiento y orientación que da la Dirección de Imagen y Comunicación, en la generación de videos que serán comunicados.

Temas que le gustaría que se tomen en cuenta

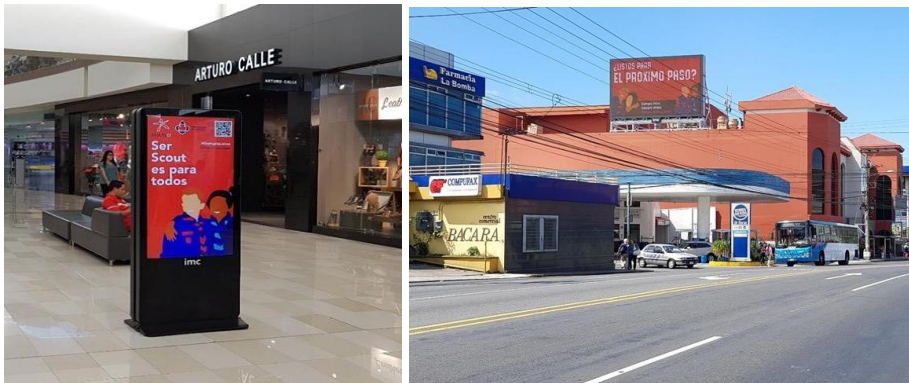
- "Acoso sexual y diversidad"
- "Adultocentrismo y acoso"
- "Cuidado ambiental y educación"
- "Sostenibilidad y puentes intergeneracionales"
- "Empoderamiento femenino"
- "Emprendedurismo"

Estrategia Publicidad Externa

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025



Exposición Externa de Marca

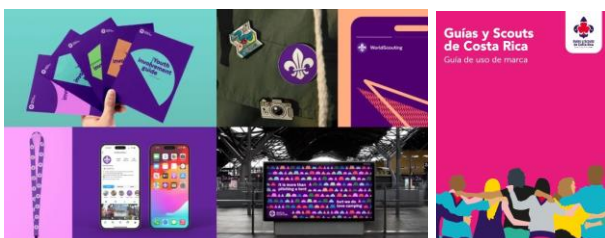


Presupuesto total: ₡100.000.000 millones



El tema de publicidad requiere bastantes recursos y los recursos que se tienen se están potencializando con otras estrategias para brindar la comunicación.

Talleres Línea Institucional



Estos talleres son muy importantes, si se capacita a la comunidad Guía y Scout en el libro de marca de la Asociación las personas pueden direccionar cada una de las formas en las cuales se aplica la marca institucional y los Grupos puedan hacer divulgación de la Asociación en forma articulada. También, se debe capacitar en el cambio de marca que hizo la Oficina Mundial Scout.

Consolidar una Estrategia de Comunicación que Apoye el Posicionamiento de la Asociación Guías y Scouts



La idea es que el mayor número de personas sean parte de la articulación de las estrategias de comunicación y la tecnología debe ser transversal a toda la organización, es el corazón de una estrategia de comunicación.

Página Web



Sobre la página web, a nivel interno debería ser una intranet y a lo externo una estrategia de captación de nuevos miembros.

Correos Institucionales Grupos



Vinculación con grupos / Voceros Juveniles

Esto ha sido un refrescamiento de los espacios donde la Asociación necesita estar. Se cuentan con más de 70 voceros juveniles y se necesita hacer crecer este número. Se espera que ellos ayuden a ser corresponsales en sus zonas y no solo de los protagonistas de programa, sino también de los dirigentes, que ayuden a fortalecer la estrategia de comunicación.



La Sra. Gloriana Aguilar Solano, Vicepresidenta, consulta cada cuánto se realizan las encuestas.

Sobre la campaña publicitaria consulta si se ha intentado hacer alianzas para no tener que invertir en esto.

Y sobre los funcionarios de la Dirección de Imagen y Comunicación, sin contar el encargado de Tecnologías de la Información y la Directora, son cuatro funcionarios, por lo que consulta cómo se organiza el equipo para conocer la situación real de esta área.

La Sra. Camacho Muñiz aclara que a nivel de estructura son esos cuatro funcionarios, de estos uno trabaja en producción audiovisual y con los temas del C.A.I. Hay dos diseñadoras, una que se encarga de la parte institucional y la otra de programas especiales. Y la asistente que se encarga de las redes sociales y la estrategia digital y demás. Pero hay momentos en los que el equipo debe apoyar en diferentes acciones para algunos proyectos que se requieren.

Si se logra tener una programación anual, se puede ir generando la comunicación de forma idónea.

Los estudios se han realizado desde el año 2019 cada año, este año se debe hacer "Su opinión cuenta #4" de manera que se pueda dimensionar cómo está la organización ahora. Se requiere más articulación en el tema digital, podcast, etc.

El Sr. Eric Bonilla Soto, Comisionado Internacional Scout, consulta sobre las estrategias para que toda la demanda que se genera en el tema de asuntos internacionales evite que se convierta en una carga para efectos de las comunicaciones en la organización.

La Sra. Camacho Muñiz señala que es difícil porque todo urge y es prioridad y como departamento saben que deben tener las comunicaciones a tiempo. El ideal sería tener un plan operativo donde exista claridad de qué campañas, cuándo y dónde se deben publicar y hacer una programación, que da la ruta de las comunicaciones. El plan que se espera es por medio de tiquetes de servicio en donde se pueda gestionar de manera inteligente y vinculada con los voluntarios las estrategias de comunicación.

El Sr. Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente, consulta si se cuenta con un programa o algo que nos diga cómo está la organización a nivel de redes sociales.

La Sra. Camacho Muñiz indica que efectivamente se cuenta con una plataforma que brinda toda la analítica de redes.

Se reitera si se tiene contratado el tema de pauta de publicidad y se aclara que la organización no paga esto.

El Sr. Zúñiga Cambronero señala que con el tema de los voceros voluntarios se puede gestionar que apoyen y se capaciten un poco más.

Se indica que pautas pagadas, por ejemplo, en Facebook se paga cuando hay alguna campaña a nivel institucional interesa vincular. Se tiene una plataforma para ver la analítica de redes. Sobre los voceros hay que trabajar con ellos en el proceso de formación para que aprendan a hablar en público y el empoderamiento ante las cámaras.

El Sr. William Núñez Alvarado consulta si tienen claramente identificado por red social cuál es la audiencia y en cuál red social se vinculan más los voluntarios, las niñas, los niños y los jóvenes. Se aclara que se tiene una segmentación de medios, donde está claro que por ejemplo Instagram y TikTok son los medios para los jóvenes y en el caso de los dirigentes siguen la formalidad tal y como la página web y todo aquello donde se sientan seguros, y estos datos los arrojó la encuesta. En el caso de TikTok es una red social que se debe explorar más y se debe contar con voceros capacitados, guiones técnicos y preparados para el público joven. Existe mucha necesidad para esa parte de producción audiovisual y contar con el estudio de grabación para estas estrategias digitales y hacer una transformación digital de la comunicación y ampliar el medio.

La segmentación del público es clara y a partir de ahí se ha trabajado la divulgación de los mensajes.

También comenta la Sra. Camacho Muñiz que está el reto de aquella población que no tiene acceso a los medios digitales, lo cual es un reto comunicacional de la organización que se debe atender y seguir trabajando con los impresos y cara a cara con las personas.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, señala que le preocupa que desde el punto de vista estratégico no existe una línea transversal entre comunicaciones y el resto de las direcciones de la organización y es necesario que cuando exista un proceso de activación de alguna actividad, la Dirección de Imagen y Comunicación debe estar enterada de inmediato.

También señala que no tiene claro el proceso del manejo comunicacional con la parte externa de la organización, ya que muchas de las acciones son a lo interno solamente. Por lo que se debería producir noticias, pero se requiere información para generar una estrategia de comunicación.

Sobre el tema de la campaña de comunicación, señala que en el pasado se gestionaban alianzas estratégicas con empresas y se utilizan los mupies, las estaciones de autobuses, etc., que no es del todo gratuito, pero si reduce los costos.

La Sra. Camacho Muñiz señala que está de acuerdo en que como organización hace falta un área de proyección institucional. También tiene claro que no se puede dar la comunicación a nivel externo si en la parte interna apenas se está logrando estabilizar un proceso de comunicación, porque difícilmente se puede obtener de manera gratuita por parte de los medios de comunicación. Lo que si se debe es trabajar en una estrategia de gestión de medios y de comunicación, no solo a nivel de la Oficina Nacional, sino también en los Grupos para que puedan vincular con las municipalidades, con los comités cantonales, con los gobiernos locales y sepan cómo hacer esta vinculación. Por eso se está haciendo el acompañamiento para que los Grupos a nivel local puedan tener esta posibilidad de vincular con las organizaciones y cuando ya a nivel institucional se pueda establecer un modelo de comunicación donde la información llegue se puede generar un comunicado para activarlo en algún medio de comunicación.

También se debería hacer un informe de rendición de cuentas a nivel del país, pero no se cuenta con datos e información clara, que es parte de las carencias que existen para este proceso.

El Sr. Javier Sandoval Loría señala que también se puede pensar en los medios regionales que es algo que se debe trabajar fuertemente.

Se realiza un receso de 10 minutos.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

El Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director General a.i., señala que el trabajo del área financiera se basa en dos pilares, con lo que se cuenta actualmente y lo que se le tiene que dar mayor atención, por lo que explica los siguientes aspectos:

Sostenibilidad Financiera



Los activos principales se basan en propiedades y los pasivos son pocos, sin embargo, el líquido como tal se llega en ocasiones a tres mil millones sin contar el inventario. La primera falencia que se encuentra en el año 2023 es que en las cuentas habían alrededor de dos mil millones sin ganar y sin invertir, por lo que se hicieron las gestiones con entidades bancarias para hacer inversiones.

Adicionalmente no se contaba con un portafolio de inversiones y se solicitó en enfocarse en algunas unidades de negocio y mejorar la administración y servicio a los Grupos. Por lo que se inició en trabajar en administrar eficiente y eficazmente los recursos de la Asociación.

También, cuando se dice que la Asociación es sólida financieramente, hoy día nuestros ingresos al cierre de diciembre el 88% depende de lo que se obtiene de la Ley. El otro ingreso que es aproximadamente el 13% corresponden a ingresos por tienda, los ingresos de actividades en Campos Escuelas, ingresos por cursos y las inversiones. Eso significa que la Asociación tiene una dependencia muy alta de los ingresos de la Ley, por lo que se debe trabajar en la sostenibilidad financiera.

Se ha trabajado en los últimos meses en actualizarse, cambiar y actualizar procesos y lentamente en la parte de tecnología, pero, aunque ha sido lento, hoy los Grupos pueden acceder a sus trámites de manera más expedita, lo cual ha mejorado la satisfacción de los Grupos.

La sostenibilidad financiera de la Asociación significa cómo administrar bien los recursos de la organización y buscar acciones para disminuir la dependencia en los recursos que da la ley (unidades de negocios).

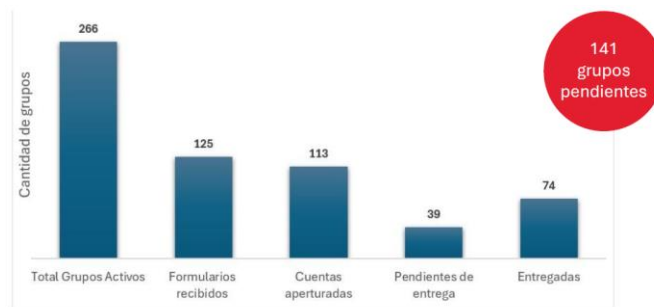
Hoy en día todos los recursos de la Asociación están invertidos y se obtienen cerca de ocho millones en promedio los ingresos por inversiones. Sin embargo, falta trabajar mucho en el tema de inversiones para que sea más profesional, tener un portafolio, una política y mapeo de inversiones. Pero todos los recursos de la Asociación están ganando un 4% neto gracias a negociaciones que se realizaron con el Banco Popular (cuenta naranja).

Con las unidades de negocio significan que se debe hacer inversión y tener paciencia, en este campo no se ha podido avanzar mucho, pero se debe iniciar con este proyecto.

En el trabajo de mejorar procesos, de efficientizar y cuidar los recursos de la Asociación, se ha dado un gran paso y una muestra son los resultados de las auditorías externas que se han hecho, las cuales han salido con una opinión limpia.

Además, a pesar de la infinidad de procesos que se deben mejorar, según el informe de auditoría se trabaja con un nivel de control bastante adecuado, que permite responder a los riesgos que pueden surgir.

Automatización entrega de Fondos a Grupos Tarjetas Banco Popular



Este proceso se llevó casi dos años y ha sido difícil, pero se va avanzando. Este es el primer paso para automatizar los procesos de pago en la Asociación, pero se debe trabajar para que la totalidad de los Grupos accedan a estas tarjetas, ya que también brinda algunos beneficios a los Grupos.

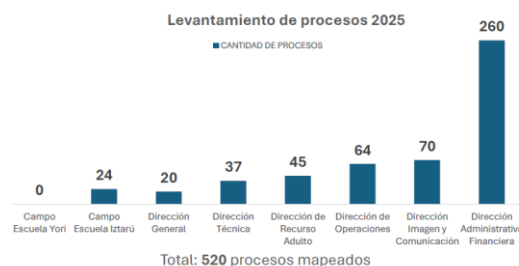
Resumen de Procesos

Procesos automatizados:

- Envío Estados de Cuenta

Proyectos en análisis:

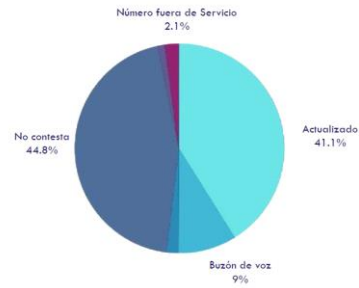
- Envío antigüedad de saldos.
- Pago de cursos en línea. (RA)
- Trámites de FAEG digitales.
- Desarrollar certificados en línea.
- Desarrollo de un PowerBi para visualizar las necesidades de capacitación a nivel nacional.
- Desarrollar PowerBi (Acuerdos JDN y CEN)



Detalle de Gestión

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

Tipo de Atención	Cantidad	Percentage Gestion
Actualizado	1646	41.08%
Buzón de Voz	360	8.98%
No Acepta actualización	73	1.82%
No contesta	1797	44.85%
Número Equivocado	43	1.07%
Número de teléfono duplicado	5	0.12%
Número fuera de servicio	83	2.07%
Leads gestionados	4007	100.00%



Se actualiza de la base un 41.08%

Se debe buscar algún mecanismo para aumentar la actualización de la información ,pues de esto se basa muchas de las decisiones en la Asociación.

Tarjeta Asignación Económica A Grupos (Estado de la entrega)



Estados de Cuenta

Ya se está logrando en enviar lo estados de cuenta de manera automática, lo cual facilita el servicio a los Grupos y limpiar el tema de cuentas por cobrar. Se espera poder generar un estado de cuenta una vez al mes de manera automática para conocimiento de la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo Nacional.

ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE C.R. Fecha: 15/03/2025			
Tel: 2222-9898			
Del: 01/02/2025 al 28/02/2025			
Grupo: Prueba			
Correo electrónico: @siemprelistos.org			
Saldo Inicial			0.00
Fecha	Tipo Movimiento	Entradas	Salidas
10/02/2025	Asignación presupuesto Ordinario 2025	0.00	0.00
25/02/2025	COMPRA EN TIENDA AYUDA A GRUPOS	0.00	0.00
25/02/2025	COMPRA EN TIENDA AYUDA A GRUPOS G	0.00	0.00
26/02/2025	Reintegro / Adelanto	0.00	0.00
Saldo Final			0.00
Importante: Recuerda que tienes 60 días naturales para liquidar los adelantos. (Art. 5.2 inciso 5.2.2.3) No olvides que solo puedes solicitar 2 adelantos al mismo tiempo. (Art. 5.1 inciso 5.1.5) Cuando un adelanto cumpla 90 días, se convierte en una cuenta por cobrar a la persona que se le giró el dinero. (Art. 5.2 inciso 5.2.2.3).			

Finalmente, si bien es cierto la parte financiera de la Asociación es muy sólida, es necesario ocuparse en algunas cosas, se tienen que hacer inversiones que generen utilidades y ser mesurados en las decisiones financieras que se tomen.

El Sr. William Núñez Alvarado menciona que le preocupa ver los resultados de la actualización del Sistema Relacional de Membresía, lo cual inquieta porque es necesario que se tomen acciones para que el voluntariado y todos los miembros de la Asociación colaboren con las acciones en las que trabaja la organización, por lo que se debe estimular a los miembros a actualizar sus datos y buscar alternativas para actualizar esta información, pues como se mencionó, estos datos son muy importantes para la toma de decisiones.

También, consulta si conveniente implementar algún proceso para que los Grupos que tengan la facilidad de completar los formularios para acceder a las tarjetas de débito, si se les está dando acompañamiento y que otros departamentos de la Asociación están vinculados en este proceso de acompañamiento.

El Sr. Hidalgo Ávila señala que sobre los procesos para implementación de las tarjetas de débito en los Grupos efectivamente la Dirección de Operaciones ha apoyado en la entrega de estas. Sin embargo, en la obtención de la información, el trámite y apertura de cuentas es todo un proceso, que se negoció con el Banco para que fuera lo más amigable posible para los Grupos, además, se les ha dado todo el acompañamiento posible. Entonces, en todo esto apoya la Plataforma de Servicios, la asistente de la Dirección Administrativa Financiera y la Dirección de Operaciones por medio de los gestores.

Sobre el tema del Sistema Relacional de Membresía se debe buscar los mecanismos para actualizar esta información dada la importancia que tiene para la organización.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, señala que sobre la actualización de la base de datos cuando se inició y conoció el proceso en Junta Directiva Nacional, dejó claro que la forma en la que se estaba haciendo no era la mejor por el tema de manejo de la información confidencial, entonces, considera que se debe retomar el proceso son recursos voluntarios propios y es probable que el 41% que está pendiente de actualizar va a disminuir.

La Sra. Gloriana Aguilar Solano, Vicepresidente, señala que estuvo de acuerdo con la forma en la que se aprobó en principio el proceso de actualización de la base de datos de la Asociación, sin embargo, la información previa que se dio no fue suficiente para todos los Grupos. Además, de todos los Grupos solamente se recibió en Junta Directiva cuatro Grupos que no aceptaron el proceso y el asunto es si realmente no contestan cuando se les llama porque no forman parte de la membresía de la Asociación, es decir, la empresa contratada sí estuvo pendiente de hacer las llamadas, pero las personas no responden.

Con relación a las tarjetas, el proceso considera que sí está funcionando bastante bien.

Sobre a los carnés relacionado a la entrega de los recursos de ayuda a grupos, donde si bien es cierto el P.O.R. no define nada sobre esto, se debe considerar que hay Grupos que no participan en actividades como Teletón, Asambleas Nacional y no utilizan sus recursos, entre otras actividades, por lo que se debe hacer un control cruzado con la entrega de los carnés, por lo que consulta cómo va este trámite.

También se ha dado cuenta que muchos protagonistas de programa que indican que sus jefaturas de grupo no están bajando la información que se da en la Asociación y nos les permiten opinar cuando acceden a alguna información.

El Sr. Hidalgo Ávila señala que se les hizo la apertura a todos los Grupos de los correos electrónicos institucionales para enviarles copia del contrato de las tarjetas de los Grupos, pero muchos no están accediendo a este correo, por lo que se debe trabajar en este aspecto.

El Sr. Sandoval Loría señala que se está trabajando en un proceso donde se cotizaron ocho impresoras y dieciocho mil carnés plásticos (sin sim) de forma tal de poder darle a cada uno de los gestores una impresora y que durante las visitas verificaran la membresía de los Grupos.

La Sra. Alejandra Camacho Muñiz, Directora de Imagen y Comunicación añade que con el tema del carnet se debe tomar en cuenta el contexto, primero debería ser digital ligado con el Sistema Relacional de Membresía y sobre el plástico se debe trabajar en contextualizarlo y dar protección en el uso del mismo, pero además, el tema de la fotografía al ser muchos menores de edad. Se deben valorar estos aspectos antes de iniciar el proceso, para salvaguardar a la Asociación.

La Sra. Yuliana Mojica Fernández, Comisionada Internacional Guía, señala que se puede gestionar por medio de la firma de un documento con el uso de los derechos de imagen que es el respaldo de la membresía. Se puede consultar con otras organizaciones que utilicen estos sistemas para buscar mejores opciones.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, comenta que sobre la membresía el proceso estuvo mal y por ello muchos no contestaron, pero esto es algo primordial para la Asociación tanto en la parte operativa como de la gobernanza y se deben buscar los medios para lograrlo.

También es muy importante dar seguimiento a una solicitud que hizo el Comité Ejecutivo Nacional en lo importante que es que la información que se tiene de los Grupos se transforme en trámites y no en pagos, por lo que consulta si se han hecho esfuerzos para hacer este cambio.

Sobre el carnet se une a la preocupación de lo delicado que es del tiempo por los cuales se va a dar y la condición.

El Sr. Hidalgo Ávila aclara que, en cuanto a trámites, una falencia era que la contabilidad estuviera al día, lo cual afectaba el tema de los registros, lo cual actualmente ha sido la prioridad, lo cual ya se ha logrado y aunque se tiene que mejorar los tiempos de respuesta, se está buscando cómo hacer esto más eficiente.

La Sra. Pizarro Jiménez señala que el esfuerzo debe ir enfocado en no hacer el auxiliar del Grupo por pago, sino por trámite para poder agilizar el proceso.

La Sra. Grettel Zúñiga Chavarria, Contadora, señala que se está trabajando con Softland en una nueva herramienta para mejorar y dar soporte a los trámites a los Grupos.

La Sra. Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Recurso Adulto, comenta que sobre la actualización de la base de datos, se consideró obtener información de las boletas de inscripción a los cursos y se podría hacer con el apoyo de personas voluntarias. Sin embargo, se debe considerar que hay un alto porcentaje de personas que no han realizado ningún proceso de actualización de sus datos, pero ya serían menos en los cuales la Oficina puede trabajar en actualizarlo.

El Sr. Oscar Calderón Ulloa, Director Técnico, señala que una de las cosas que se deben revisar en el P.O.R. es la definición de un miembro activo, porque la definición es muy general y se debe puntualizar esto.

La Sra. Ericka Cerdas Calderón, Contralora, indica que muchos de los comentarios que se escucharon sobre el proceso de actualización se deben a la falta de confianza que tienen los miembros de la Asociación con respecto a los trámites y una de las debilidades es la trazabilidad de esos trámites tanto financieros como administrativos, que incluyen el Sistema Relacional de Membresía, donde no se confía que el sistema funcione, que los miembros estén debidamente inscritos, se reciben membresías alteradas aunque estén actualizando sus miembros, por lo que se debe mejorar cada paso de este proceso y de todos los otros que realiza la Asociación. Además, ofrecer a los Grupos y a los encargados de la administración de esto esta trazabilidad y transparencia, pues les da seguridad y sensación de control.

Se realiza un receso de 5 minutos.

ARTÍCULO V: INFORME TRIMESTRAL DE LABORES 2025

PRIMER INFORME TRIMESTRAL 2025.

El Sr. Oscar Calderón Ulloa, Director Técnico, señala que es importante que cuando se analice el estado de la Asociación se debe tener claro que se han cometido errores importantes del proceso, por ejemplo, el modelo de gestión actual no cuenta con un plan de implementación y se implementa por 6 meses, lo cual ha hecho que, al darle muchas funciones a la oficina, la parte voluntaria sienta que no tiene un espacio para colaborar. Otro tema es que para generar un cambio sostenible los voluntarios deben ser partícipes en las decisiones. También la participación del voluntariado en ciertos espacios se ha visto disminuido.

EJE PROGRAMA EDUCATIVO: Objetivo estratégico OE-01

Programa Educativo Innovador y participativo que promueva el desarrollo de las juventudes.

Se requiere hacer cambios en el Plan Operativo aprobado, ya que cuando se construyó no se siguió un orden lógico que se debe de seguir para construir la propuesta educativa.

Dirección Técnica Educativa

Objetivo Específico OE-01.1- Mantener actualizado proyecto y programa educativo.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se conformó un equipo de trabajo acorde a los lineamientos del GPS, conformado por representantes de sección, asesores y funcionarios para elaborar investigaciones que alimenten la actualización del Programa.	• Capacitación del equipo • Análisis de documentos clave • Análisis del Proyecto Educativo • Inicio de preparación de consulta para jóvenes y dirigentes	• Aplicación de Consulta (mayo, julio). • Presentación de informe de investigación (agosto). • Inicio etapa de Desarrollo. • Se ha desarrollado un plan de trabajo para poner al día el plan de trabajo.
Investigaciones complementarias para la actualización de Programa según GPS desarrolladas.	• Investigación de estado de áreas técnicas. • Investigación de satisfacción voluntaria 2024. • Perfil de voluntariado. • Investigación de máximos reconocimientos • Investigación de participación en capacitaciones.	• Investigación de satisfacción 2025. • Investigación sociodemográfica. • Investigación de Desarrollo Evolutivo. • Investigación de Mercado externo.
El material educativo se encontraba disperso en diversos espacios, parte del material se encuentra desactualizado.	• Revisión de materiales educativos de las diferentes secciones. • Creación de Biblioteca Virtual (Temporal).	• Elaboración del Plan de Publicaciones 2025. • Mantener actualizada la Biblioteca Virtual. • Construcción de un sub sitio en el sitio Web para la biblioteca virtual.

Continúa la presentación la Sra. Ana Céspedes Rojas, Directora de Operaciones, explicando los siguientes datos:

Objetivo Específico OE-01.2 - Consolidar y aumentar la presencia en las comunidades

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se elabora propuesta de Estrategia de Animación Territorial.	• Presentar propuesta a CPN	• Finalizar redacción de la estrategia • Presentación a CPN • Presentar a grupos focales • Presentación a JDN • Implementación
Se presenta el Lineamiento para apertura y consolidación de grupos.	• Documento aprobado por la Dirección General	• Publicado en la página y en la Biblioteca digital. • Plan de divulgación y socialización.
Se presenta el KIT para Juntas de Grupo.	• Documento aprobado por la Dirección General	• Publicado en la página y en la Biblioteca digital • Imprimir un ejemplar por grupo • Socializar la publicación del Kit • Monitoreo de grupos que lo han recibido y utilizan la información
Cierre de 14 grupos GYS por pérdida de interés en las comunidades.	• Informe de los gestores • Solicitud de traslado de fondos a Fondo Común	• Atención de solicitudes de comunidades • Informe consolidado del cierre de los grupos • Encuesta de salida

Objetivo Específico OE-01.2 - Consolidar y aumentar la presencia en las comunidades

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Membresía de grupos	• Mantener actualizado el SRM (se recibe boletas y se debe procesar la información, muy pocos grupos pre digitan la información) • Mantener actualizado el cuadro de membresía por sección	• Velar porque los reportes se mantengan actualizados y accesibles según el rol
Clasificación de grupos	• Definición de criterios • Revisión trimestral de situación de los grupos • Atención prioritaria a grupos en situación crítica	• Aumentar la cantidad de grupos en estado consolidado • Lograr pasar a proceso de consolidación al menos 15 grupos.
Revisión del modelo de atención a grupos	• Análisis de los requerimientos actuales de los grupos para ofrecer una atención acorde a la necesidad	• Validación con voluntarios de una propuesta modificada de atención a grupos • Implementación

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

		Evaluación
Implementar "el sello de calidad" que promueva las buenas prácticas en la aplicación del programa educativo.	Preparar el borrador partiendo del ABC de atención a grupos	- Revisión de la propuesta - Incorporar como parte de la Estrategia de Animación Territorial - Diseñar un plan de capacitación para que los grupos puedan participar de "Sello de Calidad"

Continúa la presentación el Sr. Calderón Ulloa y la Sra. Céspedes Rojas, con los siguientes aspectos:

Objetivo Específico OE-01.4- Promover la proyección y participación activa en la comunidad		
Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Programas especiales	- Costa Rican Leadership Training - Día Mundial del Pensamiento	- Feria Salud y bienestar - Día de las Buenas Acciones
Mangoree	- Acompañamiento desde los inicios del proyecto - Revisión de la pauta de programa - Apoyo con materiales en caso necesario	- Acompañamiento durante el Mangoree (DO) - Aplicación de la herramienta de evaluación (equipo de programa)
Intermedas	- Acompañamiento en el antes de la actividad - Revisión de la Pauta de programa	- Evaluación del evento - Aplicación de la herramienta de evaluación (equipo de programa)
Apoyo a Intersectorial Guanacaste	- Acompañamiento desde los inicios del proyecto - Revisión de la pauta de programa - Apoyo con materiales en caso necesario - Traslado de materiales - Apoyo en el antes, durante y después del evento	- Evaluación del evento - Aplicación de la herramienta de evaluación (equipo de programa)
CANAPAS	- Apoyo en reuniones de coordinación - Visitas a diferentes lugares - Propiciados convenios - Acercamiento con comercios locales - Acercamiento con gobierno local - Colaboración para elaboración de ayudas a programa	- Apoyo a equipo director - Correspondencia con Gobierno Local - Coordinaciones con Fuerzas vivas comunales
No existe una oferta de capacitación para desarrollo de eventos	Conformación de un equipo para la capacitación y certificación de personas responsables de la organización para la realización de eventos zonales y nacionales	- Contar con equipo conformado 30 personas capacitadas

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

No existen herramientas para la evaluación de eventos	Diseño e implementación de instrumento y evaluación de eventos sectoriales e intersectoriales	• Aplicación de instrumento en eventos
• Alianzas estratégicas	• Firma convenio 180 • Firma convenio 188 • Convenio Grupo 136 • Convenio Grupo 235 con ADI • Carta de entendimiento con Cuerpo de Paz • Capacitación en proyectos para personas voluntarias.	• Seguimiento a convenio con Activo 20-30, CONADECO – DINADECO, MEP
Proyecto de diseño creativo, Oficina Mundial	• Aprobación del proyecto, con meta de 2500 participaciones en actividades de servicio y un fondo de apoyo de \$20000	• Revisión del material • Implementación del proyecto
Chepefilia	• Acompañamiento desde los inicios del proyecto • Revisión de la pauta de programa • Apoyo con materiales en caso necesario • Traslado de materiales • Apoyo en el antes, durante y después del evento	• Evaluación del evento • Aplicación de la herramienta de evaluación (equipo de programa)
Celebración Semana Guía y Scout	• Distribución permiso • Asesoría y acompañamiento a grupos	• Celebración del Día del Pensamiento
Apoyo Asamblea Nacional	• Confección Padrón Electoral • Reunión con Comité de Asamblea para revisión de cantidades • Seguimiento a acreditación delegados de los grupos. • Transporte para el traslado de los participantes • Reunión con CNH para entrega de informe y padrón	• Informe solicitado de comparación de asistencia a asambleas 2023-2025
Apoyo en el desarrollo de la Semana Tuanis, Guanacaste	• Acompañamiento desde los inicios del proyecto • Revisión de la pauta de programa • Apoyo con materiales en caso necesario • Traslado de materiales • Apoyo en el antes, durante y después del evento	Informe

Continúa la presentación la Sra. Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Recurso Adulto:

Objetivo Específico OE-01.3 - Estimular la vivencia con entornos seguros y participativos

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Disponer de entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.	- Conformación del equipo de Entornos Seguros - Creación de la Política de Entornos Seguros - Subir a la página y a la biblioteca digital	- Definir rango de acción por direcciones (ABC) - Divulgación de la política - Trabajar en la campaña de Entornos Seguros

Promedio Trimestral de cumplimiento

Objetivo Estratégico O-01
Programa Educativo 56%

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, consulta si existen respuestas de acciones ante la desactualización, dado a que se indica que muchas personas no se toman en cuenta porque la información está desactualizada, por lo que desea saber qué cosas se están haciendo para que haya una respuesta a esta desactualización.

Sobre el tema de personas que no cuentan con correos electrónicos, también consulta que acciones se están haciendo.

Consulta si se tienen los lineamientos para el cierre de los Grupos y qué herramienta se puede utilizar para el análisis sobre aquellos Grupos que no están teniendo una participación activa en los diferentes proyectos de la Asociación.

Finalmente, sobre los criterios de evaluación, es importante que existan las evaluaciones, pero también debe ser informado el evaluado de cuáles son los criterios, por lo que se debe tener la formación, los criterios y la evaluación.

El Sr. Calderón Ulloa aclara que la próxima semana se publicará un comunicado sobre los criterios para nombramientos de direcciones de cursos y eventos y participación en cursos, que incluyen las incompatibilidades. Además, que todas las personas conozcan cuáles son los criterios para incorporarse al equipo de formación y la lista de temas sobre los cuales se van a evaluar.

La Sra. Ana Céspedes Rojas, Directora de Operaciones, señala que efectivamente no se cuenta con el lineamiento para el cierre de Grupos Guías y Scouts y es una tarea que debe trabajar.

Sobre el tema de los correos electrónicos, se tiene los chats de jefes de grupo y las visitas presenciales, sin embargo, los gestores pueden visitar cada grupo más o menos una vez cada cuatro meses, por la cantidad de grupos que se deben de atender entre los ocho gestores.

Por otra parte, se cuenta con un documento que permite medir cuándo un grupo pasa de atención prioritaria a consolidado, que involucra aspectos de recurso adulto, programa educativo e imagen y comunicación. Actualmente se está revisando esta herramienta para tener objetivos más específicos, se evalúa progresión personal, que tenga ciclo de programa, formación, entre otros aspectos.

El Sr. Calderón Ulloa añade que también se está trabajando en un modelo diferente de atención, en red, de manera que un gestor pueda especializarse en un área y atiende en ese aspecto en todo el país.

Al ser las doce horas con cincuenta y cuatro minutos se retira de la sesión la Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera.

Continúa la presentación el Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director General:

EJE ESTRATÉGICO FORTALECIMIENTO INTERNO: Objetivo estratégico OE-02

Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr eficiencia operativa.

Dirección General

Objetivo Específico OE-02.1-Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Mapeo de funciones por puesto de cada Dirección en proceso. Actualización de base de datos según estructura organizacional. Pendiente mapear procesos de los Campos Escuela.	Se realizó el mapeo de los procesos a nivel de la Sede Nacional y se actualizaron los nuevos puestos creados.	Mapear los puestos faltantes para alcanzar el 100% de los procesos organizacionales, hace falta procesos de tienda y Yörí.
Automatización del envío de estados de cuenta a los grupos iniciado en el primer trimestre de 2025. Se requiere mayor seguimiento a proyectos.	Proyecto ejecutado al 100% en su primera fase, la segunda fase es el envío de la antigüedad de saldos y la tercera fase la asignación del FAEG.	Desarrollar un plan de trabajo para finalizar proyectos institucionales. Incluir enfoque integral en operación y servicio al voluntariado. Avanza el proyecto de Pago de Cursos en Línea en Recurso Adulto.
Se establecieron indicadores de gestión para el proyecto de Estados de Cuenta.	Se llevará un control de indicadores (correos rechazados, base de datos de los estados de cuenta, revisión periódica de datos en softland)	Definir indicadores de gestión para cada nuevo proyecto para asegurar su funcionamiento efectivo.

Objetivo Específico OE-02.2-Disponer de manuales de procedimientos.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se realiza plan de acción para el cumplimiento de los manuales de procedimiento.	Con el apoyo de Yuliana se realizó el levantamiento documental de los manuales existentes.	Reuniones con las diferentes Direcciones para la priorización de los procesos y realizar un plan de acción para la ejecución de los mismos.
Mantener actualizada la normativa que regula el uso de los manuales. Pendiente	Pendiente	Realizar la normativa de uso, colaboración con Yuliana Mojica.
Implementar el sistema de control interno de la Asociación de Guías y Scouts de C.R.	Pendiente	Desarrollar una estrategia y plan de trabajo para desarrollar el Control Interno.

Continúa la presentación la Sra. Alejandra Camacho Muñiz, Directora de Imagen y Comunicación:

Tecnologías de Información

Objetivo Específico OE-02.3-Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Disponer de los requerimientos tecnológicos que permita cumplir con la estrategia.	Alinear el Presupuesto con la Estrategia de la Organización: • BI de Control de Presupuesto • BI de Unidades de Negocios • Parametrización del Módulo de Planillas Compra de Equipo Audiovisual • 1 Drone • 1 Cámara Fotográfica • 1 GoPro • Estabilizador • Micrófonos • 1 Mini Mixer Renovación del Centro de Copiado	Mejoras en la infraestructura de CCTV en SN y Campos Escuela Mejoras en Infraestructura de Red en Campos Escuela Propuesta de Imprenta Digital Proyecto de tienda virtual

Objetivo Específico OE-02.3-Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Brindar las aplicaciones tecnológicas que requieren las áreas y procesos para cumplir con sus objetivos.	Rediseño de la Pagina Web • Cambio de Línea Gráfica • Mejoras en la navegación y estructura • Temas Destacados Correos Institucionales • Mejora en la comunicación • Seguridad de la Información • Gestión de las Cuentas • 142 correos con actividad de 274 creados, en los últimos 180 días MS Defender para Office 365 • Monitoreo y respuesta a incidentes • Reglas de seguridad Sistema de Tickets de Servicio	Implementación de un Software de Gestión de Proyectos Nueva Biblioteca Virtual Nueva Aula Virtual Sistema de Gestión de espacios, vehículos, Campos Escuela 3ra etapa de Mejoras al SRM App para Protagonistas App de Plan de Grupo Asistente Virtual
Identificar y gestionar el cierre de brechas de conocimiento de las tecnologías digitales que requiere el personal.		Este Objetivo depende de un área de Recursos Humanos que permita identificar los perfiles y en base a esto proponer los planes de acción correspondientes

Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación de Guías y Scouts.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Revisar y actualizar la Estrategia de Comunicaciones vigente de Guías y Scouts de Costa Rica para alinearla con la Estrategia Mundial y Regional y el Plan Estratégico Institucional 2023-2028	- Estrategia Digital (redes sociales) - Programa de Voceros Juveniles	- Estrategia de Comunicación de la Marca: Definición de la imagen institucional y de su manifestación tanto interna como externamente, incluyendo la actualización del Libro de Marca como guía para la utilización de íconos, colores y tipografías. - Establecer los indicadores de gestión de la comunicación institucional. - Reforzar el alcance estratégico de los mensajes de la organización (Mensajes clave). - Actualización del Manual de Gestión de Crisis. - Estrategia de Relacionamento con Medios de Comunicación: Definición de la línea editorial y tendencias. - Formación específica para los voceros institucionales. - Desarrollar una estrategia para la valorización del patrimonio intelectual y cultural. - Plan de Comunicación a nivel territorial de Redes de Comunicación. - Plan de Comunicación Digital: Gestión de la web y redes sociales. - Plan Operativo de Comunicación: Gestión diaria de la comunicación y de los flujos de información. - Delimitación y divulgación de los procesos de comunicación. - Lineamiento de actos oficiales y protocolarios. - Encuesta de satisfacción "Su opinión cuenta 3": Plan de mejoras y optimización de los medios actuales.

Objetivo Específico OE-02.3- Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Canales	Canales de Comunicación: - Rediseño integral del sitio web Siempre Listos. - Ejecución del Plan operativo de comunicación interna por medio de correos masivos, MailChimp y listas de difusión.	El Sitio Web como escaparate institucional: Consolidación con secciones especializadas como Corte Nacional de Honor, Campos Escuela, Tienda Virtual y Centro de Medios de Comunicación.

	• Materiales de Diseño Gráfico, Producción Audiovisual.	
Alianzas	• Vinculación y Apoyo con Grupos GYS para estrategias de captación de miembros en sus zonas.	• Plan de vinculación a nivel de la JDN con la comunidad. • Política de Alianzas Estratégicas, Lobby y Relaciones Institucionales: Posicionar a GYS como un actor relevante de la sociedad civil. • Fortalecer la capacidad de GYS para gestionar nuevas alianzas y proyectos que apoyen las áreas estratégicas a través de recursos o acciones de cooperación. • Mapeo y relacionamiento de partes interesadas para establecer un plan de acción acorde a los intereses.

Alianzas Estratégicas

Objetivo Específico OE-02.5-Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Projectadas 2025
Establecer un plan de trabajo para identificar y gestionar las alianzas estratégicas que impulsan los fines de la Asociación en sus diferentes niveles.	• Evaluar el auxiliar de las alianzas estratégicas.	• Se aprueba la propuesta de la Vicepresidencia para que lleve a cabo el proyecto presentado. Asignar una persona para apoyo en la Oficina Nacional.
Aplicar una metodología de implementación efectiva de las alianzas que comprenda un proceso de comunicación y ejecución de las mismas en los diferentes niveles de la Asociación.	• Evaluar el auxiliar de las alianzas estratégicas.	• Se aprueba la propuesta de la Vicepresidencia para que lleve a cabo el proyecto presentado. Asignar una persona para apoyo en la Oficina Nacional.
Monitorear y evaluar la ejecución y resultados de las alianzas realizadas a fin de mejorar la gestión.	• Evaluar el auxiliar de las alianzas estratégicas.	• Se aprueba la propuesta de la Vicepresidencia para que lleve a cabo el proyecto presentado. Asignar una persona para apoyo en la Oficina Nacional.

Al ser las trece horas con diecinueve minutos se retira de la sesión la Sra. Anayancy Villegas Bermúdez, Secretaria.

Marco Normativo

Objetivo Específico OE-02.6 Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Realizar el análisis de los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y proponerlo a la Asamblea Nacional.	Pendiente de ejecutar.	Se le asigno a un abogado Mario Piedra.
Diseño de una propuesta de reforma a la Ley Constitutiva de la Asociación Guías y Scouts	Pendiente de ejecutar.	Se le asigno a un abogado Mario Piedra.
Ajustar las políticas de la Asociación Guías y Scouts.	Pendiente de revisar.	Se le asigno a un abogado Mario Piedra.

Promedio Trimestral de cumplimiento

Objetivo Estratégico OE-02
Fortalecimiento Interno 28%

Continúa la presentación la Sra. Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Recurso Adulto:

EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Objetivo Estratégico OE-03

Desarrollar y fortalecer sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño.

Dirección Técnica Educativa

Objetivo Específico OE-03.1- Implementar programa de Gestión del Talento Humano

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Existe un programa de Gestión del Talento Humano, para personas voluntarias que responde a la estrategia (S.I.G.A.), no así para el personal remunerado.	- Se trabaja en una estrategia que esté más relacionada con el PEI y las necesidades de las personas voluntarias. - Revisión de todo el material que se ha diseñado en los últimos 6 años con el fin de actualizarlo. - Se realizó un proceso de formulación de estrategia, donde se hizo un análisis interno y externo de la GTH en Voluntariado. - Se visualizo las áreas técnicas a desarrollar. - productos a corto plazo para el apoyo y guía de la GTH en voluntarios.	- Contar con la estrategia actualizada. - Validar la estrategia. - Elevar al CPN la validación de la estrategia. - Aprobación de la estrategia por parte de la JDN. - Implementación de la estrategia. - Aprobación y distribución de productos generados desde GTH que apoyen los grupos de todas las secciones. - Consolidación del área de GTH para el voluntariado.

	Se consolidad la mesa de trabajo de GTH con grupo de voluntarios para el desarrollo operativo de la estrategia.	
Normativa y procedimientos del programa de Talento Humano existen, pero deben ser actualizados.	- Se realizó reunión con los equipos existentes para capacitar sobre los procedimientos y las normas para el trabajo del presente año. - Establecimiento de prioridades y distribución de proyectos.	- Normativa y procedimientos actualizados. - Validación de las normativas y procedimientos. - Socialización de la normativa y los procedimientos. - Implementación y seguimiento.
Se está construyendo el plan de alineamiento del programa de GTH de acuerdo con el PEI.	- Selección de prioridades a trabajar. - Distribución de actividades. - Conformación de pequeños equipos de trabajo.	- Contar con el plan de TH actualizado. - Actualizar todo el material existente para que esté alineado con la estrategia.
Se cuenta con herramientas que se deben actualizar de acuerdo con los cambios que se están realizando.	- Actualización de herramientas para capacitar en temas de captación. - Actualización de insumos en el tema de motivación. - Actualización de herramientas visuales en temas de perfiles. - Diseño de herramientas para la evaluación del desempeño.	- Contar con las herramientas e insumos que faciliten la GTH. - Comunicar a la población en general sobre las herramientas en insumos. - Capacitar a la población sobre el uso de las herramientas e insumos.

Objetivo Específico OE-03.2-Atraer el recurso humano idóneo en la organización.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se cuenta con los perfiles para el área de voluntariado. Los mismos si se encuentran en una etapa de actualización de diseño para una mejor claridad al usuario final y gráficamente más amigable.	- Actualización de diseño de los perfiles. - Revisión de los avances del equipo que está colaborando con este tema.	- Contar con una imagen más fresca que facilite la comprensión de los perfiles de las personas voluntarias. - Realizar la campaña para dar a conocerlos. - Contar con un Manual de cargos actualizado con esta nueva imagen.

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

Se cuenta con las herramientas para el proceso de captación, al nivel de voluntariado, contamos con un forms y un contacto vía WhatsApp, De igual manera se cuenta con una entrevista para realizar a candidatos, esta última se le estaba ejecutando un proceso de instrumentación para un mayor impacto y creando una metodología de interpretación de esta.	- Actualización de la herramienta para entrevistas a nuevos miembros de grupo. - Se conoce el proceso de captación denominado "Horizonte" y se inicia el proceso de ajustes para adaptarlo a la estrategia.	Contar con un plan de captación que pueda ser aplicado por los grupos y a nivel nacional.
Se cuenta con el plan de captación, que se ha revisado, pero se está a la espera de actualizar la estrategia de modo que responda a las necesidades organizacionales.	- Diseño de un plan de captación. - Revisión y ajustes al Plan.	- Contar con el Plan de Captación definido y aprobado. - Divulgar el plan de captación. - Capacitar a los grupos para aplicar un correcto plan de captación. - Trabajar en la DIC en la campaña de captación.
Se ha implementado un plan de formación para el proceso de inducción, tanto para personas voluntarias en el que están involucrados los Gestores, así como un plan de inducción del personal remunerado.	- Proceso de inducción permanente por parte de los Gestores. - Cursos realizados en áreas con la necesidad detectada. - A nivel del personal remunerado se realizó el primer proceso de inducción al personal nuevo.	- Evaluar el impacto logrado con el proceso de inducción tanto a nivel de voluntariado como de personal remunerado. - Realizar las mejoras que arroje la evaluación en ambos casos.

Objetivo Específico OE-03.3-Desarrollar las habilidades y competencias en el personal

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se han realizado esfuerzos para conocer las necesidades de capacitación, pocas veces exitosos, actualmente se ha intentado obtener esta información a través de los planes de grupos, pero sigue siendo difícil porque un bajo porcentaje de grupos lo llenan.	Encuestas realizadas por los Gestores para establecer capacitaciones en lugares estratégicos.	Sistematizar una herramienta que permita conocer las necesidades y capacitación por sector.
A nivel de voluntariado se cuenta con un programa de capacitación, que comprende tres fases: Inicial Básica y continua. A nivel del personal remunerado se realizó una encuesta para conocer sus necesidades e intereses enfocados en sus cargos.	- El primer trimestre del año se trabajó en acciones puntuales en dos zonas que fueron acompañadas por los gestores: Guanacaste y Zona Norte. - Con el personal remunerado no hay nada plasmado.	- Trabajar en una campaña de divulgación para que las personas voluntarias interioricen el plan personal de formación, y se comprometan con él. - Capacitar a las Juntas de Grupo para que puedan dar el acompañamiento y seguimiento a la capacitación de la dirigencia del grupo.

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

En cuanto al área de formación lo necesario para que los voluntarios puedan tener acceso de la formación respectiva se cuentan con tres modalidades : Asesore de Formación Personal (APF), Virtualidad, Presencial.	• Se ha fortalecido la formación virtual en temas de acercamiento a los nuevos miembros. • Se han asignado Asesores Personales de Formación (APF) a la dirigencia que lo ha requerido.	• Fortalecer el programa de APF's.
Los procesos de acompañamiento de Insignia de Madera son actualmente el medio para medir el impacto de la formación, los procesos han aumentado significativamente.	• Acompañamiento y seguimiento a los procesos asignados, dando a las personas evaluadoras el apoyo que se requiere para que el proceso sea exitoso.	• Contar con herramientas de medir el impacto de la formación a través de la ejecución del Programa Educativo. • Contar con herramientas que permitan a las Juntas de Grupo evaluar el impacto de la formación en sus grupos. • Dar seguimiento a los resultados para hacer los ajustes necesarios.

Al ser las trece horas con treinta y tres minutos se retira de la sesión por videoconferencia la Sra. Ericka Cerdas Calderón, Contralora.

Objetivo Específico OE-03.4-Promover gestión de cambio y la fidelización del equipo

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
El programa de fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano reconocido por la organización es el SI.G.A. Este se compone de varias fases en las cuales han colaborado diferentes equipos. En este primer trimestre del año se alinearon las acciones de los equipos, eliminando acciones aisladas para trabajar en un grupo que lleve el pulso de las diferentes áreas de la Gestión del Talento, esto fortalece el trabajo que se ha enfocado de manera que los proyectos avanzan de acuerdo con la planificación.	• Reunión con las personas involucradas en los equipos de la DRA para exponer el trabajo del área y la forma en que se trabajará de acuerdo con la actualización de la estrategia.	• Implementar la campaña de comunicación de la estrategia de la GTH en la cual se abarque todo lo relacionado con la gestión del cambio.
A nivel de voluntariado se entrega a las personas voluntarias reconocimientos por logros, sin embargo, no hay elementos de motivación. Aunque se han realizado encuestas a nivel del personal, a falta de un departamento de RRHH, este plan sigue sin trabajarse.	• Se actualizó el Manual de Motivación y reconocimientos • Se entregaron los pines de años de servicio. • Se tiene la lista de Grupos exitosos de acuerdo con lo establecido en el Manual de Reconocimientos y los Planes de Grupos recibidos al 28 de febrero.	• Pasar a revisión el Manual con la actualización para la respectiva aprobación. • Realizar una publicación para reconocer a los grupos exitosos y cómo fueron seleccionados • Contar con elementos de motivación para fortalecer el plan de bienestar y la fidelización.

Uno de los grandes desafíos a nivel de Recurso Adulto es ofrecer opciones de aprendizaje tanto de la organización, como del desarrollo de habilidades en los adultos que inician en el movimiento, para ello se inició un programa con cinco experiencias elementales en las que estas personas pueden comenzar a conocer más de lo que hacemos.	Se trabajan 5 cursos virtuales, con comunicación suficiente y relevante para que un nuevo voluntario tenga la información para iniciar su proceso vida de voluntariado dentro del movimiento, estos cursos son informativos, y no suplen el proceso de formación desde RA.	- La finalización de los cursos (actualmente solo falta 1 por terminar), la validación y aprobación de los mismos. - La socialización de los cursos para la comunidad Guía y Scouts, puedan acceder a estos recursos - Medir el impacto de los mismos y de ser necesario alguna actualización de los cursos.
Se ha iniciado el proceso de gestión de cambio, con acciones concretas y que sean la plataforma de inicio para la gestión de talento, acciones como se integró la mesa de trabajo de gestión de talento, la cual orientaba el proceso y ejecutara las acciones para concretar la estrategia de gestión de talento.	- Se evaluaron los procesos de gestión de cambio y fidelización actuales para voluntarios. - Se inicio un proceso de reestructura con la mesa de trabajo para la gestión de talento, donde se promueve y gestiona una modalidad de trabajo. - Se inicia un proceso de trabajo para el programa de Grupos Exitosos	- Rediseñar y relanzamiento del programa Grupos Éxitos, va a promover una cultura de cambio y añadido añade valor a la fidelización y aumento de voluntarios dentro de los grupos. - Dentro de la estrategia de GTH, se va a desarrollar y ampliar el proceso de motivación para fomentar la fidelización del ciclo de vida del voluntario.

Objetivo Específico OE-03.5-Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se trabaja en el proceso de confección de la evaluación de desempeño desde la mesa de trabajo de GT, una vez confeccionada será enviada a consulta y aprobación.	- Se hizo el análisis de los diferentes métodos de evaluación para poder concretar el más eficiente y eficaz a usar para los voluntarios. - Se trabaja en la métricas y estructura de la evaluación de desempeño, la misma ya está consolidada.	- Validación de la evaluación de desempeño. - Socialización de la evaluación de desempeño. - Acompañamiento a los grupos para la ejecución de la evaluación de desempeño.
Mejora de la metodología de trabajo para aumentar la eficiencia de los equipos. Se concentro la planificación y ejecución desde una sola mesa de trabajo, al misma trabaja con proyectos, con un plazo definido no mayor a tres meses. Se realiza un seguimiento constante mediante la virtualidad de manera individual y se realizan reuniones presenciales con toda la mesa de trabajo de manera quincenal.	- Se rediseño la metodología de trabajo, suprimiendo los diferentes equipos y consolidando las acciones desde una mesa de trabajo. - Se socializo la nueva metodología de trabajo la cual fue de gran satisfacción para los voluntarios de GTH. - Asignación de proyectos bajo la nueva modalidad. - Reuniones de seguimiento y mesas de trabajo.	- Consolidación de equipo de mesa de trabajo de GTH. - Formar sub-equipos de trabajo con el objetivo de mejorar la coordinación, aumentar la productividad y asegurar el éxito de los proyectos en curso. - Propiciar la incorporación de nuevos voluntarios para la sostenibilidad a futuro (Marca Empleadora). - Acompañamiento y sesiones de trabajo para la producción de material de GTH.

Para el 2024 se realizó la encuesta de satisfacción del voluntario, dichos resultados han sido vitales para el análisis y confección de la estrategia de GT.	- Toma de decisiones y acciones de acuerdo con el perfil que presenta la data de la encuesta. - Confección de la estrategia de GTH a partir del perfil que arroja la encuesta de GTH.	- Finalización de la estrategia de GTH, basada en la parte técnica de la Gestión del Talento, alineada al perfil del voluntario del movimiento. - Recursos para la gestión de talento, adaptados a competencias de voluntarios según encuesta.
Este no ha sido iniciado a pesar de estar reclutando en las diferentes actividades del área dirigencia adulta joven y dirigencia nueva, pero no hay nada escrito sobre el plan de sucesión.	- Se ha trabajado en proceso de captación, mejorando las herramientas del proceso, así como el proceso de inclusión al movimiento. - Este proceso es necesario y fundamental para posteriormente trabajar en un plan de sucesión.	- Consolidar el proceso de captación e incorporación del movimiento de nuevos voluntarios. - Confección y ejecución del plan de sucesión. (De manera indirecta desde la mesa de trabajo de GTH se ha estado trabajando un plan de sucesión al involucrar voluntarios nuevos al proceso).

Promedio Trimestral de cumplimiento

Objetivo Estratégico OE-03
Gestión de Talento Humano 57%

Continúa el Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director General a.i.:

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: Objetivo Estratégico OE-04

Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.

Dirección Administrativa Financiera

Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Se realizó un control automatizado de la ejecución del presupuesto anual.	Se han realizado mejoras a la herramienta que implantamos en enero 2025, Está en proceso el desarrollo de un BI.	Incorporar el costeo y planificación de actividades del Programa Educativo (PE), integrar sistema de control de presupuesto.
No se ha aprobado inversiones cuyo fin sea la creación de unidades estratégicas de negocios (UENs)	Algunos proyectos se encuentran en análisis para aprobación.	Plantearle al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) una propuesta de posibles inversiones generadoras de recursos frescos.
No se ha concluido el mapeo de riesgo institucional ni la política de inversiones. Si se implementó Evaluación del portafolio de inversiones con la Comisión de Inversiones nombrada por el CEN.	- Pendiente de ejecución. - En proceso la identificación de riesgos y creación de la política.	- Finalizar el mapeo de riesgos, priorizar 10% de riesgos más críticos. - Implementar KPIs, realizar un cronograma de seguimiento, responsables y estrategias de monitoreo y ajuste.

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Acta de la Sesión Extraordinaria N°05-2025/26
11 de mayo de 2025

Se debe fortalecer el control y seguimiento de los procesos de ejecución de los recursos previamente solicitados.	Se evaluó y mejoró el proceso de solicitud y asignación de recursos a los grupos, incorporando tecnología, como la consolidación de los pagos en la plataforma del Banco Popular y la automatización de la regeneración los estados de cuenta.	- Automatización del análisis de la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar. Revisión permanente de los estados de cuenta automatizados. - Digitalizar el proceso de solicitud y trámite de recursos gestionados por los grupos. Fomentar la educación financiera.
---	--	--

Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Identificación de todos los procesos de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF); se seleccionaron los 15 más importantes.	Elaboración del plan de trabajo que incluya responsables y fechas de actualización	Continuar ejecución del plan de trabajo para los 15 procesos prioritarios.
Mapeo de áreas claves que requieren costeo por actividades y departamentos.	Pendiente de avance.	Implementar herramienta de costeo por actividades (fase 1); valorar su automatización e integración al sistema financiero actual (fase 2).
Mapeo de 10 KPI's financieros relevantes.	Selección de KPI's completada.	Implementación y seguimiento mensual de los KPI's seleccionados. Consolidación BI Ventas y BI inventarios para análisis gerencial de la información.
Inicio de uso de herramienta integrada al sistema Softland para control presupuestario por departamento. Avances en automatización de pagos FAEG (108 cuentas habilitadas, 73 tarjetas entregadas). Inicio de envío automático de estados de cuenta.	- Incorporación de tecnología para el análisis de datos en algunas áreas. - Herramientas en desarrollo.	Consolidar Power BI, para el control presupuestario en línea, ventas e inventarios. Finalizar entrega de tarjetas. Automatizar notificaciones FAEG y alertas por morosidad en CxC. Auditoria tecnológica.

Objetivo Específico OE-04.3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
Como complemento a la meta N°3 del objetivo N°1, se tiene un portafolio de inversiones que se revisa con frecuencia por la Comisión de Inversiones nombrada por el CEN.	Monitoreo permanente de los recursos líquidos de la Asociación.	Concluir la política de inversiones y el análisis de mapeo de riesgos.
Se han presentado proyectos, pero no se ha concluido la aprobación de ninguno.	Pendiente	Plantearle al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) una propuesta de posibles inversiones generadoras de recursos frescos que se puedan desarrollar en el corto plazo, con el fin

		de definir y establecer las prioridades correspondientes.
No se han establecido alianzas nuevas, que generen posibilidad de fortalecimiento de unidades estratégicas de negocio.	• Pendiente	• Identificar las alianzas estratégicas que tengan relación con la posible generación de ingresos y fomentar la creación de nuevas oportunidades de negociación.

Promedio Trimestral de cumplimiento

Objetivo Estratégico OE-04
Sostenibilidad Financiera 33%

También menciona que existen otros proyectos que no están incluidos en el Plan Estratégico, pero se deben trabajar y son las siguientes:

1- Trabajar bajo las NIFFS: Las recomendaciones de auditoría externa indican que la Asociación debe trabajar bajo estas normas. Se está cotizando para que el personal de la Asociación reciba la capacitación requerida para su implementación.

2- Utilizar el sistema SICOP para compras: Se recibió un correo electrónico indicando que la Asociación debe realizar el proceso de compras bajo esta plataforma, por lo que ya se está trabajando en capacitar e implementar el uso de este.

Continúa con la presentación el Sr. Carlos Ledezma Benavidez, Director de Campos Escuela:

Alianzas estratégicas Campos Escuela

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
- Existe una lista de alianzas estratégicas. - Intercambio de conocimientos.	- Capacitaciones. - Invitaciones a proyectos con espacios a ponencias - Prestación de espacios físicos para desarrollo de actividades.	Aumentar el número de alianzas que ayuden a la consolidar la misión y visión institucional.

Eventos Institucionales

Brindar espacios para el desarrollo de eventos institucionales y externos.	- Mejoras en infraestructura. - Comunicación efectiva con personal encargado de los eventos. - Apoyo en temas de logística.	- CANAPAS 2026 - Intermanadas 2026 - Libre de Ser Yo 2025 - Chepephilia 2025
--	---	---

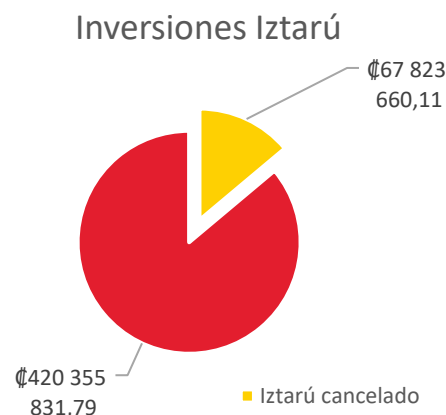
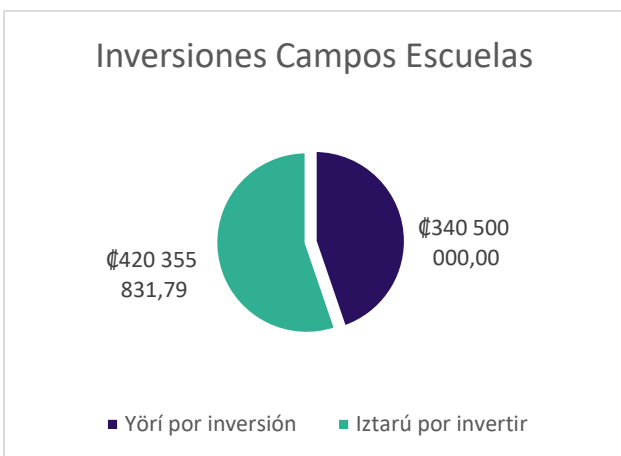
Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave

- Varios correos electrónicos de consulta y tramites. - Varios números telefónicos de consulta. - Diferentes versiones desactualizadas de documentos claves.	- Utilización de un correo genérico para información y tramites. - Implementación de número de WhatsApp. - Diseño y actualización de boletas claves para el funcionamiento de los campos escuela. - Actualización de algunos procesos.	- Actualizar al 100% de los Boletas. - Campaña de divulgación de Chats los nuevos medios de consulta y tramites (WhatsApp y correo genérico). - Compartir las boletas actualizadas para su implementación.
--	---	--

Infraestructura Campos Escuela

Situación Actual	Acciones Consolidadas	Acciones Proyectadas 2025
- La estructura es básica e insuficiente para brindar un adecuado servicio a los asociados y clientes externos. - No existe un masterplan de desarrollo. - No existe un procedimiento para el cobro de daños de las instalaciones por parte de los asociados o cliente externos.	- Análisis de la estructura actual y subclasificación en mantenimientos preventivos o correctivos. - Diagnostico de nuevos proyectos en infraestructura que apoye las necesidades del PEI. - Actualización de las normativa de uso de campos escuela.	- Implementación de las medidas correctivas y preventivas de las infraestructuras existentes. - Construcción de nuevas estructuras según la necesidad de la organización. - Presentar al CEN la propuesta de normativa para usos de campos escuela.
Unidades de Negocio		
- Venta de servicios de hospedaje y recreación a terceros - Venta de alimentación por medio de un Outsourcing (Infood).	- Análisis del mercado (Competidores). - Diagnóstico de las estructuras (Torre de escalda y Senda de la aventura). - Mejoras en los procesos de servicio al cliente con nuevos equipos y suministros. - Se agregaron más medios de pago. - Se agregaron más medios de consulta.	- Mejoras en las estructuras de aventura para su integración en las unidades de negocio. - Construcción de nuevas estructuras de negocios según la necesidad de la organización. - Presentar al CEN la propuesta de Tarifas acorde a la actualidad y condiciones de los campos escuela. - Construcción de un plan de mercadeo para campos escuela.
Implementar un plan de Gestión Ambiental		
- No existe un plan de desechos solidos en CENI. - No existe una política conservación de aguas (CENI). - Plan de manejo de aguas negras (CENI Y CENY). - SCENES.	- Bandera Azul (CENY/CENI) - Coordinación de colaboraciones (MAG, Municipalidades, voluntarios)	- Creación de una política de gestión ambiental. - Desarrollar un Programa Educativo ambiental permanente en campos escuela (Autodidacta) temas Go Solar, Yunga Agua, Yunga Océanos, Yunga Diversidad, Yunga de los Bosques y ODS.

Inversiones Campos Escuela



El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, señala el trabajo que se hizo en esta sesión es un primer ejercicio para conocer el estado de situación de la Asociación y posteriormente la Comisión de Planificación y la Dirección General establezca una sesión de trabajo con todas las Direcciones y que redefinan algunas estrategias y metas para ajustarlos a la realidad.

Menciona que de acuerdo con lo que planteó el Sr. Calderón Ulloa, se hicieron ocho investigaciones que han permitido iniciar procesos de actualización en el programa educativo, sin embargo, no han sido compartidas con toda la institución, incluyendo a la Junta Directiva. Por lo tanto, la Dirección General es la encargada de llevar esta información a la Junta Directiva para dirigir el funcionamiento estratégico de este órgano.

Existen retos sobre el tema de desarrollo de cultura y actualización de datos, sin embargo, previo a esto se requiere generar confianza entre los voluntarios y el personal remunerado.

Cuando se plantea que a partir del mes de julio de 2024 no se contaba con estrategias derivadas del PEI para algunas áreas eso es muy difícil porque se tiene un buen plan estratégico, pero no se cuentan con las estrategias de medición de este, no solamente que permita generar un mayor trabajo en las personas funcionarias, sino también cómo pueden entenderlo los miembros de los diferentes Grupos Guías y Scouts y por lo tanto no podrán trabajar en estas metas.

Con relación al tema del proceso de animación territorial y el programa de talento humano, se ha comentado en diferentes espacios que ya estaba listo, pero realmente no lo está y es importante tener un producto final sobre este tema, que la Junta Directiva Nacional lo pueda conocer e implementar un plan de comunicación.

Lo mismo con relación al tema de recurso adulto, se ha comentado que es necesario generar algunas modificaciones en el proceso, pero no se ha definido e implementado estas modificaciones, lo cual no permite avanzar y si no se cuenta con algo sólido que entregar a la comunidad Guía y Scout no se pueden detener con lo que se está trabajando, porque genera grandes problemas a nivel institucional. Por ello se solicitó a la Dirección Técnica que se continúe trabajando con los procesos que existen en el tanto se consolida el proceso de información, investigación y demás.

Sobre el tema de animación territorial no se ha implementado por algunos factores que tienen que ver con el tema de decisiones que se tienen que tomar, sin embargo, considera que todo es perfectible, pero se debería trabajar con lo que se cuenta e ir mejorando según la necesidad.

También se mencionó que el trabajo de los voluntarios tiene plazos y responsabilidades que influyen dentro del Plan Estratégico, pero no se debe olvidar que las personas voluntarias establecen los tiempos que puede otorgar a la Asociación y le corresponde a la Oficina verificar si esos plazos se están o no cumpliendo, por lo que es necesario realizar evaluaciones a todo nivel de la organización, inclusive del desempeño de la Asamblea Nacional. Pero no se puede indicar que no se avanza porque las personas voluntarias no hacen su trabajo, ya que si algún equipo voluntario no está cumpliendo con sus responsabilidades será necesario el cambio del mismo y esto, además, está relacionada con el tema de democratizar los procesos.

De la presentación se denota que se tiene muy claro cuáles son los retos inmediatos y a largo plazo, por lo que se debe definir qué es lo que hace falta para trabajar en estos retos.

La Sra. Gloriana Aguilar Solano, Vicepresidenta, señala que ha conversado con algunas personas de que a pesar de que los Planes Operativos Anuales están hechos con base en un plan estratégico de tres años, se ha indicado que estos planes no son estáticos, por lo que se debería de hacer una revisión de las actividades que se deben realizar este año, para determinar si son competentes con lo que la Asociación requiere en este momento.

Con relación al kit para los Grupos son documentos un poco antiguos y se incluye entre estos el Lineamiento de Ayuda a Grupos, el cual se modificó en el año 2024, por lo que solicita que se revise que se esté enviando a los Grupos el actualizado.

Sobre las boletas de inscripción que los Grupos presentan en la Oficina Nacional para que se ingresen en el Sistema Relacional de Membresía, consulta si se está haciendo una estadística para determinar cuáles son esos Grupos que realmente no las están ingresando, para identificar los motivos por los cuales esto sucede y tomar acciones correctivas.

En los Grupos de excelencia y lo que se comentó sobre el sello de calidad, le gustaría que se reconocieran en las Asambleas Nacional, dado a que es un esfuerzo que están realizando y se debe reconocer.

Consulta sobre cuál es el plan de trabajo para los diferentes estados de los Grupos (críticos, prioridad, etc.).

Tiene la duda de cómo el apoyo de la Asamblea Nacional tiene que ver con el objetivo de la proyección y participación activas de las comunidades. Además de todas las actividades que se presentaron, es muy importante que se promueva en los Grupos para que realicen actividades en las comunidades.

En fortalecimiento interno se ha conversado sobre la necesidad de tener un área de control interno.

Consulta si desde la Oficina Nacional se han preguntado qué es lo que requieren y está afectando a los Grupos, porque se está trabajando muy fuertemente en el cumplimiento de un plan estratégico, pero se tiene que pensar a nivel organizacional y en especial en lo que afecta e incide en los Grupos.

En Imagen y Comunicación se consulta si se ha pensado en contar con un community manager que se dedique exclusivamente a redes sociales, pero no a informar, sino interactuando con las personas.

En gestión de talento humano consulta si los perfiles que ya estaban hechos hace unos tres años son los que se están actualizando y considera que aunque se hicieron muy sencillos no se entienden porque utilizan un vocabulario muy técnico.

En el SRM falta actualizar la entrega de los máximos adelantos a los protagonistas de programa y la parte de formación adultos, se debe pensar en una estrategia para ingresar esta información.

Sobre la entrega de reconocimientos, sabe que es complejo, pero se están entregando en las Asambleas Nacionales un año atrasado, por lo que se debería buscar la forma de hacer los cortes por mes o cumpleaños de las personas.

El tema de los marchamos y planificadores considera que las áreas encargadas de esto valoren hacerlo con mayor anticipación para que a final de año se entreguen y no en la Asamblea Nacional.

Sobre los cursos personalizados consulta si se genera el certificado. También consulta cuáles son las otras áreas de los cursos de formación, ya que han consultado por cursos en educación financiera, primeros auxilios psicológicos, etc. También señala que es necesario tener acceso a universidades virtuales donde se den cursos no solamente de guías y scouts, sino en otras áreas.

En sostenibilidad financiera señala que hay muchos eventos que se realizan que son organizados por equipos específicos pero los recursos no son manejados por la Asociación, sino por el equipo, por lo que se debería regular eso y considerar si es necesario que todo sea por medio de la oficina, además considera que se debería de normar.

Las oportunidades de negocios se podrían pensar en ventas de productos en supermercados con la marca Guía y Scout y en los Campos Escuela contar con un producto con la marca de esto.

Finalmente señala que hace unos 15 días habló sobre un equipo de intervención que se dedique a ver lo que está urgente, sin que la operación de la oficina se detenga.

La Srta. Yuliana Mojica Fernández, Comisionada Internacional Guía, señala que, con el tema del equipo líder y los equipos de sección, considera que se deben definir muy bien lo alcances de cada uno, incluso del Consejo Técnico Nacional, para que sus acciones fluyan para el bien de la organización, en el sentido de que no exista un choque de perfiles y que no genere frustración a lo interno de los equipos.

Con temas de asuntos internacionales, cuando se mencionó lo de innovadores de impacto, si bien es cierto hay una comunicación directa de las organizaciones mundiales con la Oficina Nacional, se debe involucrar en estos procesos al Comité de Asuntos Internacionales, porque este comité es el que vela porque la organización a nivel internacional cumpla con los diferentes proyectos.

En fortalecimiento interno en el tema de los perfiles solicita que se pueda respetar los tiempos para el trabajo que se realiza y se comunica que los sábados se realizarán encerronas para continuar con el proceso.

Con Campos Escuela, además de ser Scenes, se ha notado que personas que consulta para hacer voluntariado en otras zonas del país, por lo que considera que se podría coordinar para que realicen esta labor en los Campos Escuela.

El Sr. Ricardo Zúñiga Cambroner, Vicepresidente, agradece al equipo por el tiempo y el trabajo realizado. Además, señala que el trabajo del personal remunerado impacta en los voluntarios y aunque se quieren acelerar las acciones, se comprenden que existen procesos y se deben de cumplir.

Señala que se debe accionar en temas sobre la cautela en el uso de los recursos, cierre de los Grupos, inclusión de los voluntarios en los procesos. Sobre los cursos virtuales se debe retomar urgentemente, especialmente para las zonas fuera de San José, por las limitaciones que existen para poder acceder a las capacitaciones. También pensar en cómo volver más atractivo al movimiento e involucrar a los padres de familia de los protagonistas de programa.

La Sra. Camacho Muñiz solicita que con base en todo lo que se ha comentado en esta reunión, es importante que la Junta Directiva Nacional se lleve una tarea de priorización, es decir, de todos los temas urgentes que están dentro del plan estratégico, se defina la ruta para tener claridad en qué se debe enfocar los esfuerzos.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, señala que con base en los que se ha comentado en esta sesión la Junta Directiva Nacional evaluará las acciones y si se requiere se solicitará más información según corresponda, para tomar las decisiones necesarias y redirigir los esfuerzos.

Agradece a todos los asistentes por el tiempo y la presentación.

ARTÍCULO VI: TEMAS DE JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

El Sr. Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente, señala que dada la presentación hay una parálisis de aproximadamente un año en el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico, por lo que urge tomar la decisión de la contratación de la Dirección General, la propuesta de contrato ya fue enviada para análisis de la Junta Directiva, por lo que se debe proceder de manera pronta con el nombramiento.

La Srta. Yuliana Mojica Fernández, Comisionada Internacional Guía, menciona que se había definido un plazo para la presentación de observaciones a la propuesta del contrato y se debería esperar a que se cumpla dicho plazo.

Se señala realizar una sesión extraordinaria para el lunes 12 de mayo de 2025 para el análisis de este tema.

ARTÍCULO VII: CIERRE DE LA SESIÓN.

Se levanta la sesión a las quince horas con treinta minutos.

Javier Sandoval Loría
Presidente

Última línea

Anayancy Villegas Bermúdez
Secretaria
