



**COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL  
PERÍODO 2025-26  
ACTA ORDINARIA Nº11**

Reunión del Comité Ejecutivo Nacional, celebrada el día diez de septiembre de 2025, a las diecisiete horas con diez minutos, celebrada de manera bimodal, algunos de manera presencial en la Sede Nacional de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica en Moravia y otros desde su lugar de residencia, mediante la modalidad de videoconferencia (Zoom), con la participación de los siguientes miembros:

**Asistencia Presencial:**

Javier Sandoval Loría, Presidente.  
Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente.  
Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera.

**Invitados Virtual:**

Silvia Herrera Martínez, Fiscal.

*Al ser las diecisiete horas con dieciocho minutos ingresa a la sala de sesiones el Sr. Sergio Montero Soto, Vocal.*

*Al ser las dieciocho horas con veinticuatro minutos ingresa a la sala de sesiones el Sr. William Núñez Alvarado, Director General.*

**Ausente con justificación:**

Ericka Cerdas Calderón, Contralora.

**ARTÍCULO I. ORACIÓN Y COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM.**

Presidiendo la sesión el Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente y al contar con el Quórum de Ley se inicia la sesión.

**ARTÍCULO II. APROBACIÓN DE LA AGENDA**

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, da lectura a la agenda propuesta.

Se presenta para aprobación la siguiente agenda:

1. Oración y comprobación del quórum.
2. Aprobación de la agenda.
3. Declaración de Conflicto de Interés.
4. Aprobación de actas:
  - a. Acta de la sesión ordinaria Nº10-2025/26 del 18 de agosto de 2025.
5. Correspondencia:
6. Temas de la Presidencia:
  - a. Convenio Fonafifo

7. Temas de Dirección General:
  - a. Estados Financieros mayo y junio de 2025.
  - b. Firma del perfil del inversionista.
  - c. Contrataciones de Anclajes CENI, reparación de Taludes y otros
8. POA 2026
9. Presupuesto 2026.
10. Remodelación Tienda.
11. Varios:
  - a. Tesorería.
12. Cierre de sesión.

*Se acuerda:*

**ACUERDO #01-11-2025/26**

Aprobar la agenda de la sesión ordinaria N°11-2025/26 del 10 de septiembre de 2025.

**APROBADO POR UNANIMIDAD.**

**ARTÍCULO III. DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS.**

No se presenta declaración de conflicto de interés.

**ARTÍCULO IV. APROBACIÓN DE ACTAS:**

- a. Acta de la sesión ordinaria N°10-2025/26 del 18 de agosto de 2025.

Se procede con la revisión del acta de la sesión ordinaria N°10-2025/26 del 18 de agosto de 2025.

*Se acuerda:*

**ACUERDO #02-11-2025/26**

Aprobar el acta de la sesión ordinaria N°10-2025/26 del 18 de agosto de 2025.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ARTÍCULO V. CORRESPONDENCIA:**

No se recibió correspondencia para análisis en esta sesión.

**ARTÍCULO VI. TEMAS DE LA PRESIDENCIA:**

- a. Convenio Fonafifo.

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, informa que en conjunto con el Sr. Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente, se habían dispuesto a la firma del convenio para pago de servicios ambientales con FONAFIFO, sin embargo, cuando se llegó a firmar se hace la observación relacionada con la cantidad de dinero que iban a pagar a la Asociación por concepto de este convenio, lo cual era mucho inferior a lo que se había establecido (30 millones de colones al año, pero cuando se revisa corresponde solamente a 4 millones de colones). Debido a eso no se realizó la firma del convenio y se va a someter a revisión, además se a considerar la posibilidad de otras instituciones e iniciativas privadas que pagan por la huella

de carbono. Se informa sobre el trámite que se está realizando al Comité Ejecutivo Nacional y se comunicará al Comité Ejecutivo Nacional lo correspondiente sobre este proceso.

Además, informa que se solicitó a FONAFIFO que revisen las cuentas de depósitos a la Asociación, ya que no se ven reflejados estos pagos, así como que indiquen a las cuentas a lo cual lo depositaron. De las 72 hectáreas del Campo Escuela, 54 son las que se pagan.

La Sra. Silvia Herrera Martínez, Fiscal, comenta que hay una propuesta que toda el área de Carpintera es reserva forestal.

***Al ser las diecisiete horas con dieciocho minutos ingresa a la sala de sesiones el Sr. Sergio Montero Soto, Vocal.***

Se da por recibida la información.

Al ser las diecisiete horas con diecinueve minutos se realiza un receso. Se reinicia la sesión a las diecisiete horas con treinta y tres minutos.

Al ser las diecisiete horas con treinta y tres minutos ingresan a la sala de sesiones los señores los señores José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero y Grettel Zúñiga Chavarría, Contadora.

#### **ARTÍCULO VII. TEMAS DE DIRECCIÓN GENERAL:**

- a. Estados Financieros mayo y junio de 2025.

El Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero y la Sra. Grettel Zúñiga Chavarría, Contadora, presentan los estados financieros de los meses de mayo y junio de 2025.

El Sr. Sergio Montero Soto, Vocal, consulta sobre los cobros por hospedaje en el Hostal y en los Campos Escuela y si se hace algún tipo de cobro a los dirigentes.

Se comenta que se reflejan en los ingresos de los campos escuela y no se hace cobro ya que por lo general quienes se hospedan es para atender alguna función de un órgano o comité, sin embargo, si se debería tener un estado de los costos de este servicio para que en el informe de Tesorería ante la Asamblea se haga del conocimiento de los asociados cuántos recursos se invierten.

El Sr. Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente, comenta que actualmente se tiene mil cuarenta y ocho millones en gastos y si se calcula para el resto de los meses parece que no se va a obtener superávit.

Se agradece la presentación de los estados financieros.

*Se comenta el tema y se acuerda:*

#### **ACUERDO #03-11-2025/26**

Aprobar los estados financieros de los meses de mayo y junio de 2025 y se trasladan para conocimiento de la Junta Directiva Nacional.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

- b. Firma del perfil del inversionista.

***Al ser las dieciocho horas con veinticuatro minutos ingresa a la sala de sesiones el Sr. William Núñez Alvarado, Director General.***

El Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero, procede con la aplicación de la encuesta del perfil de la inversionista remitida por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, lo cual, según se indica contribuirá a la toma de decisiones y a las recomendaciones que brindará el Banco a la Asociación relacionado con el proceso de inversiones.

Se está de acuerdo con la calificación obtenida según el análisis de la Dirección Administrativa Financiera y se solicita enviar al Banco para lo correspondiente.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, señala que ahora corresponde hacer una política de inversiones.

*Se comenta el tema y se acuerda:*

**ACUERDO #04-11-2025/26**

Dar por recibido el perfil del inversionista para ser enviado al Banco Popular y de Desarrollo Comunal y se autoriza la firma del mismo a los representantes legales.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

- c. Contrataciones de Anclajes CENI, reparación de Taludes y otros.

Al ser las dieciocho horas con treinta y seis minutos ingresa a la sala de sesiones el Sr. Carlos Ledezma Benavidez, Director de Campos Escuela.

El Sr. Carlos Ledezma Benavidez, Director de Campos Escuela, informa que actualmente hay dos empresas trabajando en el tema de la carretera del Campo Escuela Nacional Iztarú, una es Mat Tech que es la encargada de los estudios concernientes a la estabilidad de tres puntos en el camino de ingreso y dentro de las recomendaciones indican que los muros de anclados para atender este tema tienen un costo de 24 mil dólares cada uno.

Las características geológicas de este camino pueden cambiar, por lo que se realizó un estudio de curvas de nivel y se descubrió que, si existe diferencias en las grietas, sin embargo, se les solicitó el análisis del estudio de la empresa DGEO y de acuerdo con estos análisis se requiere hacer cuatro intervenciones más y un muro de gaviones en una de las curvas, por otra parte, hay que canalizar el agua de lluvia que está falseando el terreno. La propuesta es por 72 mil dólares, sin embargo, existe la opción de que se puede hacer todos los trabajos por conjunto o algunos rubros según los requerimientos de la Asociación.

Seguidamente presenta la propuesta de la empresa DGEO la cual no está contemplando los tres muros de contención que tienen un costo de 32 mil dólares, solo los puntos sobre las laderas. Además, recomiendan la intervención de control de aguas que las orienten a diferentes espacios con un costo de 200.620.000 colones. El monto total es de ₡327.763.280 incluyendo el control de aguas.

Al ser las diecinueve horas con veinte minutos se agradece al Sr. Ledezma Benavidez la presentación y el mismo se retira de la sala de sesiones.

*Se comenta el tema y se acuerda:*

**ACUERDO #05-11-2025/26**

Dar por recibido los estudios técnicos de la intervención de muros de contención, estabilización de taludes y la respectiva cotización.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ACUERDO #06-11-2025/26**

Autorizar a los representantes legales y la Dirección General a la negociación a la baja con la empresa MatTech con un monto máximo de doscientos sesenta mil dólares (\$260.000,00).

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ACUERDO #07-11-2025/26**

Instruir al Vicepresidente y a la Dirección General para que presenten a la Junta Directiva Nacional el informe del financiamiento de esta obra.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

Al ser las diecinueve horas con treinta y dos minutos se realiza un receso. La sesión se reinicia al ser las diecinueve horas con cuarenta y nueve minutos.

Al ser las diecinueve horas con cuarenta y nueve minutos se presenta moción de orden para ampliar la sesión por una hora y treinta minutos más para analizar los temas de Plan Operativo Anual y presupuesto.

*Se acuerda:*

**ACUERDO #08-11-2025/26**

Aprobar la moción de orden para ampliar la sesión por una hora con treinta minutos, hasta concluir el análisis de los temas de Plan Operativo Anual y presupuesto.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ARTÍCULO VIII. POA 2026.**

Al ser las diecinueve horas con cincuenta y cinco minutos ingresan a la sala de sesiones la Sra. Alejandra Camacho Muñiz, Directora de Imagen y Comunicación; el Sr. Carlos Ledezma Benavidez, Director de Campos Escuela; la Sra. Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Operaciones y el Sr. Oscar Calderón Ulloa, Director Técnico.

Se inicia la presentación de la propuesta del Plan Anual Operativo por parte del Sr. William Núñez Ramírez, Director General, de los aspectos más importantes de esta presentación se detallan:

**Presentación POA 2026**

**INSTRUCTIVO**

1. Archivo contiene varias hojas de cálculo, cada una con los 4 ejes estratégicos (Proyecto Educativo, Fortalecimiento Interno, Gestión de Talento Humano y Sostenibilidad Financiera)

2. Cada hoja se organiza en columnas con la siguiente información, el orden correcto de lectura es de **izquierda a derecha**:

Ver documento AQUÍ: [Hoja de cálculo en PPT POA 2025.xlsx](#)

- A. **Eje estratégico:** Corresponde a uno de los cuatro pilares del PEI 23-28.
- B. **Objetivo Específico (OE):** Código y descripción de la meta a nivel estratégico.
- C. **Meta (Línea de Acción):** Acciones concretas que se deben lograr en el 2026.
- D. **Proyecto Asociado:** Nombre del proyecto vinculado a la meta.
- E. **Acciones:** Actividades específicas a realizar durante el año, correspondiente al proyecto.
- F. **Indicador anual:** Cómo se medirá el avance o cumplimiento (ej. % de ejecución, número de participantes).
- G. **Responsable:** El encargado del proyecto.
- H. **Estado (cuando aplique):** Situación actual: Cumplida, En Proceso, No Cumplida.

## CONTENIDO

- 1. Fortalecimiento Interno
- 2. Proyecto Educativo
- 3. Gestión del Talento Humano
- 4. Sostenibilidad Financiera

## FORTALECIMIENTO INTERNO

### DIRECCIÓN GENERAL

#### 1. Automatización del proceso de FAEG.

Automatizar y digitalizar todos los trámites que conllevan los Fondos de Asignación Económica a Grupos, por medios de un sistema de Tickets desde el CRM, esto con el fin de mejorar el servicio hacia los voluntarios.

#### 2. Mejoras en el proceso de entregas de máximos reconocimientos.

Analizar y detallar el proceso de entregas de máximos reconocimientos para mejorar su trazabilidad.

#### 3. Analizar y mejorar el proceso de Insignias de Madera.

Analizar y realizar mejoras al proceso de insignias de madera, en su totalidad.

#### 4. Creación de pasarela de pago para los cursos de Recurso Adulto.

Automatizar el pago e inscripción de los cursos que se brindan a Recurso Adulto para mejorar el servicio hacia los voluntarios.

## IMAGEN Y COMUNICACIÓN

### 1. Unificación de identidad visual digital

Fortalecer la identidad institucional y la coherencia visual como base para el reconocimiento y la confianza, tanto interna como externamente. La tendencia global es contar con una marca sólida y unificada en todos los canales digitales, lo que facilita la comunicación efectiva y la proyección de los valores institucionales. Además, la autenticidad y la transparencia son claves para conectar con audiencias jóvenes y familias.

### 2. Plataforma de comunicación interna (intranet)

Una intranet moderna permite compartir recursos, buenas prácticas y fortalecer la cultura organizacional, alineándose con la tendencia de digitalización y colaboración interna en

organizaciones juveniles. Esto fomenta el sentido de pertenencia, la eficiencia operativa y la comunicación bidireccional.

**3. Estrategia de Responsabilidad Social Institucional (RSE)**

Identificar el impacto social y la sostenibilidad como ejes estratégicos Implementar proyectos de RSE y alianzas estratégicas no solo refuerza el compromiso social, sino que también permite reportar el impacto a socios estratégicos y a la sociedad, alineándose con la tendencia de comunicar resultados y generar confianza a través de datos y testimonios.

**4. Capacitación para voceros en temas de captación de nuevos miembros.**

La captación de nuevos miembros debe ser una prioridad y se recomienda el uso de herramientas digitales, formación en comunicación y campañas segmentadas. Las tendencias actuales incluyen el uso de inteligencia artificial, microinfluenciadores, storytelling y contenidos personalizados para atraer y retener miembros.

**5. Estrategia digital integral para captación y posicionamiento**

La transformación digital debe ser una prioridad estratégica. Renovar la web, optimizar redes sociales y automatizar procesos de inscripción son prácticas recomendadas para aumentar la visibilidad y facilitar la captación de nuevos miembros. (la hiperpersonalización y la medición constante del impacto digital.)

Seguidamente la Sra. Alejandra Camacho Muñiz, Directora de Imagen y Comunicación procede con la presentación de esta área:

## **IMAGEN Y COMUNICACIÓN - TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

**1. Migración a Softland Cloud o Cambio de ERP.**

Valorar la migración hacia el modelo Cloud de Softland o de otro ERP, actualmente se cuenta con la versión On Premise, que nos limita a conexiones locales (dentro de la red corporativa), lo cual limita muchos procesos, además de todas las ventajas que ofrece un servicio en la nube. (Necesario si el proyecto de la tienda móvil se concreta)

**2. Sistema de Reserva (Salas, Hostel, Campos Escuela).**

Se tiene la necesidad de poder contar con un sistema abierto, que permita tanto a funcionarios, voluntarios o personas externas, poder reservar cualquiera de nuestros espacios.

**3. Bot Institucional.**

Necesario para poder agilizar muchas gestiones o consultas que no dependen estrictamente de un contacto directo con algún funcionario

**4. CRM (No confundir con SRM).**

Sistema que permita dar trazabilidad a los grupos de los trámites que realizan

**5. Software especializado para gestión de Inventarios**

Implementación de Hardware y Software especializado para la toma de inventario, que permita reducir los tiempos y minimizar los errores.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, indica que en comunicación se le visualiza muchos rubros que no necesariamente son de comunicación.

En utilización de intranet recomienda el uso de las herramientas que ya se tienen y no estar adquiriendo licencias nuevas.

Y consulta, enfocado en comunicación o financiero cómo va la política de cero papel.

La Sra. Alejandra Camacho Muñiz, Directora de Imagen y Comunicación, aclara que a nivel de presupuesto se tiene todo lo de Tecnologías de la Información y precisamente a nivel institucional se estableció que cualquier compra de tecnología se carga a imagen y comunicación para tener un global de lo que se está gastando.

El Sr. William Núñez Ramírez, Director General, añade que esto tiene que ver con la decisión de trasladar tecnologías de la información a cargo de la Dirección General y todo el presupuesto bajo la sombrilla de la esta dirección, para este ejercicio de Plan Operativo Anual y Presupuesto no se pudo hacer el cambio, pero se espera que a futuro se haga para que a imagen y comunicación no se vea reflejado estos conceptos.

Sobre la política de cero papeles se aclara que es parte de la estrategia de sostenibilidad que se suma a las demás estrategias que se están trabajando. Hay que hacer un estudio de materialidad para identificar este tema, porque no es solo el papel sino las prácticas sostenibles, un reto es identificar esas iniciativas que se pueden generar para establecer una estrategia de la ruta que se va a seguir.

El Sr. Núñez Ramírez indica que en el eje de fortalecimiento interno se tienen identificado 720 procesos, y ya hay acercamiento en 520 procesos que se está tratando de priorizar, como por ejemplo en el uso del papel, toda esa revisión documental va a llevar a identificar esa situación y eliminar tareas que no sean necesarias o buscar un mecanismo alterno en el uso de tecnologías digitales.

Seguidamente el Sr. Oscar Calderón Ulloa, Directora Técnico procede con la presentación de esta área:

### **PROYECTO EDUCATIVO – ÁREA TÉCNICA.**

#### **1. Avance en la actualización del Programa Educativo.**

En línea con las transformaciones progresivas que se están haciendo en el Programa Educativo mediante el relanzamiento de los materiales fundamentales de cada sección, durante el 2026 se avanzará en la revisión y adaptación del método GYS a cada una de las secciones, así como en la producción de nuevos materiales educativos a partir de una matriz de habilidades para la vida, como lo propone el Proyecto Educativo.

#### **2. Elaboración y difusión de protocolos de actuación.**

Para contribuir a la vivencia en entornos seguros para las personas protagonistas y dirigentes, se hace necesario disponer de protocolos de actuación específicos para situaciones que se presentan con frecuencia en nuestros grupos GYS o las familias que están vinculadas con él: acoso y abuso sexual, ideación suicida e intentos de suicidio, portación y uso de drogas y/o armas, relaciones impropias y violencia en todas sus manifestaciones. Esto dará a nuestros funcionarios, dirigentes y familias la certidumbre de cómo actuar en cada situación y a quién recurrir.

#### **3. Implementación del nuevo modelo de acompañamiento a grupos según su estado de salud.**

Los grupos GYS demandan atención personalizada de parte de la Oficina Nacional, por lo que es urgente desplegar el nuevo modelo de acompañamiento con acciones clave como fortalecer el uso de tecnologías digitales para la atención y continuar con la 'mesa de apoyo'.

#### **4. Disposición de materiales innovadores para acercarnos a la comunidad Guías y Scouts.**

Se plantea el lanzamiento de múltiples formas de acompañar y escuchar a nuestros dirigentes y protagonistas: podcast en plataformas digitales, foros de consulta multinivel y Seminario de Programa Educativo.

#### **5. Fortalecimiento de la RNJ y Programas Especiales.**

Como parte de la reestructuración interna de la Oficina Nacional, también es importante vincular las acciones de la RNJ y el equipo de Programas Especiales con los procesos de actualización del Programa Educativo, generación de materiales innovadores y proyección en las comunidades.

## TALENTO HUMANO

### 1. Captación e incorporación de personas voluntarias.

Definición de perfiles idóneos y procesos estandarizados de integración de nuevos miembros adultos a los grupos, brindando herramientas a las juntas de grupos para desarrollar la captación de nuevos voluntarios exitosamente.

### 2. Consolidación de e las personas voluntarias.

Brindaremos herramientas sencillas para que puedan implementar de manera efectiva, un modelo de acompañamiento de las nuevas personas voluntarias.

### 3. Actualización de los procesos de formación.

Actualización de los esquemas formativos, de modo que reciban formación adecuada y diferenciada según los roles que vayan a asumir. Esto implicará también un rediseño de la formación para que incluya módulos básicos, específicos y optativos para la especialización.

### 4. Proceso de desarrollo de la información.

Diversificar las formas en que facilitamos a las personas adultas el acceso a la formación que buscan para brindar un programa educativo de alta calidad en sus grupos.

### 5. Cultura Organizacional y sucesión de puestos.

Ejecutaremos acciones que contribuyan a que los diversos espacios de participación de las personas voluntarias les permitan la vivencia plena de los principios y valores contenidos en la Ley y la Promesa.

Sobre el punto de las Juntas de Grupo y capacitación se comenta que la integración de las juntas requiere una reforma en el P.O.R., se está planteando hacer un plan piloto para ver diversos sistemas y definir cuál es el más efectivo, se necesita una persona que se especialice en gestión del talento humano en los grupos.

El tema de formación es delicado y es fundamental para que la organización pueda crecer y desarrollarse, en temas de formación se rediseña a partir de una evaluación, definir en qué se está fallando para efectos de mejorarlo y con qué tiempos se cuenta. El Sr. Oscar Calderón Ulloa, Director Técnico, señala que se tiene que presentar contratación de un experto para evaluación de formación virtual y presencial. Se está en proceso de terminar la propuesta de evaluación del impacto de la formación, para tener toda la base teórica e iniciar los cambios en el 2025.

Seguidamente la Sra. Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Operaciones, procede con la presentación de esta área:

## ANIMACIÓN TERRITORIAL

### 1. Acompañamiento a los grupos según su estado de funcionamiento.

Atención de acuerdo con el estado de los grupos según los criterios de consolidación, equipos de apoyo y herramientas.

### 2. Plan experimental con estructura de Junta de Grupo que promueva el cumplimiento de los O.E.

Cambio de roles de la Junta de Grupo en al menos 30 grupos para evaluar y validar mejoras en el funcionamiento

- 3. Reactivación del modelo sectorial u otras formas de organización geográfica.**  
Atención con dirigentes sectoriales según la división territorial que favorezca a los grupos
- 4. Formas alternativas de extensión del Programa Educativo.**  
Clubes en centros educativos, condominios y otros
- 5. Fortalecimiento de la mesa de apoyo.**  
Conformación de redes de apoyo para atención de grupos.

El Sr. Javier Sandoval Loría, consulta para cuando se va a contar con el nombramiento de los encargados de proyecto y la formación para esos encargados de proyecto.

Se han acercado personas interesadas en el proceso de desarrollo de la estructura de los grupos, se trabaja en un plan piloto que modifica funciones de la gente dentro del grupo.

La Sra. Zahyra Espinoza Sánchez, Directora de Operaciones, aclara que los nombres de encargados de proyecto ya se tienen, se están redactando acuerdos de nombramiento. Se les va a indicar la meta a seguir e invitar a autoevaluación de competencias y una entrevista de lo que se espera de ellos. Una vez que acepta el nombramiento se procede a buscar la gente de acuerdo con el proyecto con el perfil y que incluya una proporción en el tema de edades y un plan de capacitación. Una vez nombrados los encargados de proyecto participen en la selección de sus equipos de manera similar y que estos nombramientos sean intergeneracionales.

El Sr. Sandoval Loría solicita que no solo que lleguen y nombren el equipo sino que presenten la terna de las personas que se quieren nombrar, se debe tener cuidado porque de eso depende el éxito del proyecto.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, menciona sobre el plan de grupo, el hecho de que un grupo no planifique como espera la Oficina no significa que no planifique, por lo que consulta qué información necesitan ustedes para poder recabar, qué opciones hay para poder atender la diversidad de aquellos que les sirve y las que no le sirve y saben planificar o los que no le sirve, pero no saben planificar.

Se menciona que la uniformidad que se puede estar dando, porque se habla de que se tiene que traer la juventud, pero se debe determinar la herramienta para que haya diversidad y que cumplan con las condiciones, además ver cómo se fortalece esa herramienta para que sea un movimiento que es para todos, el objetivo es juventud, pero se necesita de todos los rangos de edades.

La Sra. Espinoza Sánchez aclara que sobre plan de grupo se está trabajando en una herramienta en línea y de fácil acceso a todos. Se necesita esos diagnósticos que están haciendo los gestores.

Sobre las edades, se ha conversado en poner porcentajes para poder lograr ese cambio intergeneracional y trabajar la sucesión mezclando experiencia y juventud.

El Sr. Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente, añade que le preocupa que las herramientas de animación territorial que podrían empoderar, por ejemplo, el tema de la Red Nacional de Jóvenes y el tema de programas especiales, incluirlo dentro de la lógica de animación territorial para que todos los grupos puedan participar.

Sobre el tema de actividades de programa, de sector o región se comenta que un dirigente se forma de la experiencia de otros dirigentes con más sabiduría y por tanto se tiene que incluir el tema de desarrollo de actividades sectoriales, regionales, etc.

La Sra. Espinoza Sánchez aclara que todo va de la mano, actualmente se están haciendo muchos eventos a nivel de los grupos, eso se está tratando de organizar y se tiene que capacitar a las personas para que sepan como realizar eventos y desde la animación territorial sea una red de apoyo en donde se va a capacitar a los dirigentes.

El Sr. Calderón Ulloa menciona que el concepto de la animación territorial incluye el diseño y evaluación del programa.

En organización de eventos se espera capacitar 25 personas aproximadamente. También es importante el tema de cómo se construye el programa de un evento.

El Sr. Sandoval Loría indica que el plan de grupo debe responder al desarrollo de los proyectos y a las estrategias.

Aclara que lo que se está hablando es una nueva generación que no tiene que ver con grupos etarios, sino entre la experiencia y la juventud, pero no referirse a edades.

La Sra. Espinoza Sánchez señala que se debe tener claridad que desde hace muchos años se adoptaron las competencias y se está trabajando con eso, pero también hay muchos obstáculos.

Seguidamente el Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero, procede con la presentación de esta área:

## **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

### **1. Políticas y procesos.**

Creación, actualización, implementación de las principales políticas y procesos requeridos para la Asociación, que incluyen las Políticas que exigen la implementación de las NIFF.

### **2. Crecimiento de la Unidad de Negocio de la Tienda.**

- Fortalecer la Tienda del CENI
- Implementar el proyecto de Tienda Móvil
- Implementar el Proyecto de Tienda Virtual
- Ampliar el portafolio de productos ofertados en la tienda
- Comercializar productos de nuestra propia marca EXPLORADOR en otros mercados

### **3. Implementar el proyecto de la imprenta digital.**

- Proceso de Sublimado
- Tejidos y Bordados
- Impresión Digital en pequeño formato

### **4. Portafolio Real de servicios.**

Análisis y propuesta de un portafolio real de servicios que se pueda implementar en los Campos Escuelas. Análisis, creación e implementación de un proyecto de cuerdas altas y bajas para los Campos Escuelas.

### **5. Edificio Avenida 10.**

Analizar el proyecto de convertir el edificio de avenida 10 en una unidad de negocios, como por ejemplo alquiler de oficinas y la implementación de coworking.

El Sr. Ricardo Zúñiga Cambronero, Vicepresidente, consulta si estas propuesta están de acuerdo con las metas definidas en el Plan Estratégico.

El Sr. José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero, aclara que cada una de las actividades está asociadas a un proyecto de Plan Estratégico y relacionadas con sostenibilidad financiera.

Seguidamente el Sr. Carlos Ledezma Benavides, Director de Campos Escuela, procede con la presentación de esta área:

## CAMPOS ESCUELA

### 1. Plan de desarrollo de Campos Escuela.

Crear un plan de mejoras y desarrollo de espacios físicos en campos escuela, que incluya mantenimientos y nuevas estructuras que soporten la demanda de visitación.

### 2. Plan de voluntariado para campos escuela.

Definir el rol del voluntariado del campo escuela, responsabilidades y compromisos de cada parte involucrada, beneficios y métricas

### 3. Plan de mercadeo (unidades de negocio y alianzas estratégicas para campos escuela).

Establecer las bases para realizar actividades generadoras de ingresos económicos:

- TeamBuilding
- Giras de un día
- Responsabilidad social empresarial
- Clases: yoga, senderismo, cartografía, ambientales

### 4. Políticas ambientales para los campos escuela.

Construcción de las políticas ambientales

- Recurso Hídrico
- Electricidad
- Flora y Fauna

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidencia, comenta que es inaceptable que va a tomar dos años en establecer un plan de mercadeo. Además, en el plan generador de recursos establecer un plan de mercadeo, necesidades de formación o de certificación y ponerle montos en términos de inversión y devolución de esa inversión, es necesario que una vez que se establezca el plan de mercadeo traerlo al Comité Ejecutivo Nacional y si se tiene que pagar a algunas personas las certificaciones, se certifican y que sean multiplicadores de esa certificación, que permita tener el recurso humano para ofrecer el servicio. También se requiere hacer el campo escuela sostenible.

Por otra parte, la transversalidad del proceso de comunicación faltó, porque el éxito de esto tiene que ver con el proceso de comunicación externo e interno.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, agradece e insta para que cualquier cosa que tenga que hacer la Junta Directiva Nacional para el logro de esas metas se comuniquen de inmediato para la toma de acciones respectivas.

Al ser las veintiún horas con cuarenta y cinco minutos se presenta moción de orden para ampliar la sesión hasta concluir el tema del presupuesto 2026.

*Se acuerda:*

**ACUERDO #09-11-2025/26**

Aprobar la moción de orden para ampliar la sesión hasta concluir el tema del presupuesto 2026.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ARTÍCULO IX. PRESUPUESTO 2026.**

Los señores William Núñez Alvarado, Director General y José Luis Hidalgo Ávila, Director Administrativo Financiero, presentan la siguiente propuesta del presupuesto 2026:



**ASOCIACION GUIAS Y SCOUTS DE COSTA RICA  
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS  
AÑO 2026**

	<b>MONTO ANUAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
INGRESOS CORRIENTES		
INGRESOS LEY 7088	2 527 349 692	89,66%
INGRESOS FINANCIEROS	50 141 098	1,78%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	241 378 255	8,56%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>2 818 869 045</b>	<b>100%</b>

**EGRESOS**

ASAMBLEA NACIONAL	31 815 000	1,13%
JUNTA DIRECTIVA	73 576 497	2,61%
DIRECCION GENERAL	17 115 000	0,61%
AYUDA A GRUPOS	631 837 423	22,41%
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	1 326 825 750	47,07%
DIRECCION DE RECURSO ADULTO	136 200 506	4,83%
DIRECCION DE PROGRAMA EDUCATIVO	119 348 564	4,23%
DIRECCION DE OPERACIONES Y LOGISTICA	44 241 618	1,57%
DIRECCION DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN	202 780 000	7,19%
CAMPO ESCUELA IZTARU	182 785 988	6,48%
CAMPO ESCUELA NACIONAL YORI	51 661 354	1,83%
CENTRO ATENCION ALAJUELA	324 450	0,01%
CENTRO ATENCION CARTAGO	356 895	0,01%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2 818 869 045</b>	<b>100%</b>

**Nota:**

**La columna de porcentajes indica la proporción que representa cada componente respecto al total. En el caso de los ingresos, muestra el porcentaje que representa cada fuente frente al total de ingresos. Para los egresos, indica qué porcentaje representa cada categoría en relación con el total de egresos. Aprobado CEN 10 de set 2025.**

Se aclara que el proceso para la estructura de este presupuesto ha sido con detenimiento, se ha revisado ingresos anteriores, qué se proyectó, que se gastó y qué está en proceso de ejecución para proyectar el 2026.

También para eficiencia del gasto, hoy se está recibiendo 2 mil y tanto y se está gastando más que el ingreso, es el gasto necesario para la operativa, se va a tener que hacer los procesos necesarios para que realmente esto sea una inversión y no un gasto.

Se les agrade a los directores y encargados de área y se retiran de la sala de sesiones al ser las veintidós horas con trece minutos.

*Se comenta el tema y se acuerda:*

**ACUERDO #10-11-2025/26**

Aprobar la recomendación del Plan Operativo Anual 2026, para ser enviado para conocimiento y aprobación final de la Junta Directiva Nacional.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ACUERDO #11-11-2025/26**

Aprobar la recomendación del presupuesto 2026, por un monto de ₡2.818.869.044,94, para ser enviado para conocimiento y aprobación final de la Junta Directiva Nacional.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

**ARTÍCULO X. REMODELACIÓN TIENDA.**

El Sr. Javier Sandoval Loría, Presidente, señala que en periodos pasados la Junta Directiva Nacional había aprobado la construcción de la tienda por un costo de 180 millones de colones (no incluye el inventario), lo cual fue desestimado posteriormente. Sin embargo, retomando el tema original cuando se adquirió este edificio y que se contara con una Tienda dentro del mismo, la intención es generar una remodelación con una construcción inicial de aproximadamente 170 metros cuadrados, ahorrando 150 millones de colones, ya que el rediseño más el mobiliario sería por un monto cerca de los 35 millones de colones, en donde se contará con una tienda más grande, más iluminada y que podrá traer recursos más frescos, pero además, se está trabajando en una estrategia de mercadeo y de nuevos productos.

El Sr. William Núñez Alvarado, Director General, presenta el render de la empresa MUGUI para la remodelación de la Tienda Guía y Scout.

La Sra. Ana Margarita Pizarro Jiménez, Tesorera, comenta que se debe establecer un proceso que permita filtro de los gastos de los grupos. El Sr. William Núñez Alvarado, Director General comenta que la idea es implementar un sistema que permita que desde la tienda se pueda ver el saldo de los grupos.

*Se comenta el tema y se acuerda:*

**ACUERDO #12-11-2025/26**

Aprobar la remodelación del espacio que ocupó FUPROVI para la ubicación de la nueva Tienda Explorador, hasta por un monto de veintiocho millones de colones.

**APROBADO POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.**

*El siguiente punto de la agenda queda pendiente para la próxima sesión de Comité Ejecutivo Nacional:*

1. Varios:
  - a. Tesorería.

Se levanta la sesión a las veintiún horas con cuarenta y cinco minutos del día señalado.

Javier Sandoval Loría

**Presidente**

William Núñez Alvarado

**Director General**