



**Guías y Scouts  
de Costa Rica**

INSTITUCIÓN BENEMÉRITA

Informe Consolidado  
**Presidencia de la  
Junta Directiva Nacional  
Dirección General**  
XLVII Asamblea Nacional Ordinaria  
"Orlando Ramírez Vargas"  
21 de marzo del 2020



## **PRESIDENCIA DE JUNTA DIRECTIVA NACIONAL Y DIRECCIÓN GENERAL INFORME CONSOLIDADO**

Dr. José Francisco Herrera Vargas  
Presidente Junta Directiva Nacional 2019-2021  
Director General a.i.

### **- Presentación:**

El presente informe contiene los resultados más importantes de la gestión que he mantenido como Presidente de la Junta Directiva Nacional (JDN) en el período 2019-2021, en mi primera oportunidad rindiendo cuentas a la Asamblea Nacional de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica 2020.

Se ha estructurado en dos grandes partes; la primera corresponde a la Gobernanza, en mi cargo como Presidente, y el segundo a la Dirección General, puesto que ocupó interinamente desde setiembre de 2019, a tenor de las normativas vigentes.

Este documento se acompaña además del anexo que constituye el informe de la Dirección General (DG), en un formato de presentación, en el cual se detallan los resultados de la gestión de la Sede Nacional (SN) y los alcances obtenidos en cada uno de los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico 2121, en curso.

Finalmente, se resumen los retos institucionales, que serán sujetos de agenda en los 12 meses que completan el período.

Se cierra este informe con una muestra de agradecimientos a personas y colectivos sin los cuales los resultados habrían tenido un impacto diferente.



## **- Introducción**

Por una decisión de la Asamblea Nacional 2019, el 1 de abril de ese año inicié mi trabajo voluntario como Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

Con la promesa que le externé a la Asamblea, de hacer “cuanto de mí dependa”, emprendí el compromiso de aquilatar los intereses de las distintas agrupaciones que impulsan el desarrollo de la Asociación, en muchos casos, con posiciones disímiles, carentes de diálogo y con sentimientos que llevan incluso a la zona de la confrontación.

Un contexto caracterizado por cambios constantes carentes de la negociación efectiva y de la comunicación asertiva; con resultados cuestionables y rumbos imprecisos, la procura de consenso, la provocación de flujos de información, la búsqueda del diálogo, y la aspiración de orden en los campos donde la realidad cuestionaba su existencia, emprendí el trabajo cuyos resultados ahora externamos.

Los esfuerzos han sido muchos. Si bien los resultados satisfacen, regresar a la armonía demandará más tiempo, mayor compromiso de las partes que deben reconocer la necesidad de grandes transformaciones sin abandonar ni la esencia del Movimiento ni la identidad de una organización centenaria cuya vigencia en la sociedad costarricense seguirá en el tanto sus servicios sean el Movimiento Guía y Scout.

El desarrollo sostenido no está en la transformación radical ni tampoco yace en los fósiles. Heredarle a la Patria una Asociación capaz de catapultar mayores resultados en el siglo XXI solo puede ser resultado del consenso, del diálogo, de compartir una misma agenda como lo establece y ordena la Ley y la Promesa.

Desde esa perspectiva, emprendo mi segundo año de servicio. Ya he realizado cuanto de mi dependía. De la Asamblea depende ahora si podemos impulsar un diálogo o se continúan manejando diversas agendas que no encuentran afinidades entre sí.



## I. Informe de Gobernanza.

Esta primera parte del informe aborda el tema de Gobernanza y está referido específicamente a los órganos, instancias y procesos relacionados con el gobierno superior de la Asociación. De ahí los apartados en que se ha subdividido.

### a. Nivel directivo

Los resultados de las elecciones de la Asamblea Nacional 2019 no fueron los más adecuados para liderar la gobernanza desde la presidencia, que al inicio del proceso contó únicamente con el apoyo y el diálogo abierto de dos directivos.

De esa realidad, se produjeron nombramientos en las jefaturas y las comisarías internacionales quizá adecuadas para quienes apoyaron una de las candidaturas y dejaron en la incertidumbre a quienes esperaron milagros de la primera votación de la JDN.

Con esa realidad, fue necesario emprender un camino donde fuera posible impedir la erosión de la credibilidad de la Presidencia, de la JDN y de la SN, entes que conllevan la gobernanza de las acciones y su ejecución.

El proceso de presión por parte de las bases fue muy fuerte, en especial los primeros cuatro meses. En ellos, iniciativa de uno de los jefes de grupo de aglutinar las diferentes dudas de la comunidad y sumarlas en una carta a la Junta Directiva, fue un gran aporte en la recuperación del diálogo.

En ese contexto, opté por convocar a las jefaturas y a la comunidad, y brindar un informe de labores de medio período el pasado 5 de octubre de 2019, que si bien no era exactamente lo que las partes esperaban, permitió un restablecimiento del orden, a través de conocer resultados y expectativas.

La cultura institucional sufrió una nueva fricción en enero 2020 con motivo del anuncio de entrada en vigencia de una nueva versión del P.O.R. Al iniciar el proceso de socialización y tras lo primeros espacios, solicité a la Junta Directiva Nacional la erogación del acuerdo de noviembre donde se puso en marcha, un P.O.R. cuya depuración demandará varias semanas.

Es absolutamente imprescindible que como Asociación construyamos las condiciones para que las propuestas y observaciones de este P.O.R. se expongan en un permanente diálogo abierto en el marco del respeto.



En el campo de la gobernanza ha sido posible la realización periódica de las sesiones de la Junta Directiva Nacional, el abordaje de temas institucionales de gran impacto como el ordenamiento en el uniforme que conllevó a la propuesta del Manual de Vestimenta, el lanzamiento del mismo P.O.R. que se encuentra en un espacio de diálogo y depuración, la identificación de acciones de urgente atención como la alineación del quehacer con el Plan Estratégico 2121 mediante los Planes Anuales Operativos (PAO) y sus gestiones, el cumplimiento de acuerdos anteriores como la celebración del Centenario de la presencia del Guidismo en Costa Rica, la sanidad de las finanzas mediante la atención de los asuntos pendientes que no fueron previstos ni manejados adecuadamente antes de mi gestión, la urgente depuración de los procedimientos relacionados con la participación de delegaciones y contingentes en el exterior a los que se suman la tendencia de los organismos internacionales a que estamos adscritos de convocar y designar como representantes de la Asociación a personas sin la mediación del Comité de Asuntos Internacionales (CAI), o la JDN, y el cumplimiento de los múltiples acuerdos de la Junta.

Enfocar el esfuerzo en esa tarea impidió que pudiéramos avanzar en aspectos que la comunidad considera de urgente atención por ser lo más cercano al quehacer de las bases: Programa y Formación. En la agenda 2020, ambos figuran con prioritaria atención.

## **b. Comité Ejecutivo**

Presidir el Comité Ejecutivo Nacional es una de las tareas más complejas de la Presidencia. Esa instancia se ocupa de dirigir y tomar decisiones en relación al patrimonio de la organización.

Las acciones se enfocaron en la sanidad de las finanzas organizacionales, mejorar los procesos que limitaban la gestión de los grupos, atender necesidades de gestión financiera sostenible y ocuparnos de las gestiones relacionadas con los miembros juveniles.

Entre los aspectos en que hemos trabajado para el bienestar de los grupos figura la atención de problemas que impedían el uso de recursos del Fondo Ayuda a Grupos y procedimientos de compra con meses de atraso.

Nos encontramos con la realidad de que muchos de los grupos no realizaban



inversiones con el aporte del Estado expresado en el 25 % del presupuesto de la Asociación y que en la mayoría de los casos la razón era que los grupos no estaban claros en la forma en que deben liquidar el uso de fondos antes de realizar otras inversiones.

Junto con ello se ha venido actualizando el Manual de Ayuda a Grupos con acciones que permitan mayor flexibilidad en los mismos, tanto en la versión que se emitió el 2020 como en la que está prevista para 2021, cuyos detalles corresponderá validar en el período que inicia en abril.

Referido con los asociados, el Comité trabajó lo pendiente relacionado con uniformes y avanzó en el suministro de las piezas que se diseñaron como vestimenta. Esto se trabajó de manera paralela a un estudio de las necesidades de los usuarios para con los servicios de la tienda y las mejoras que se podía aplicar, coordinación hecha con la Dirección Administrativa Financiera (DAF).

En la aspiración de sostenibilidad económica, ha sido necesario retomar acciones del pasado, especialmente en lo relacionado con la adquisición de los elementos que complementan la vestimenta cotidiana y muestran la progresión personal de niñez y juventud o el crecimiento de adultos, de manera que se tomó la decisión de no subvencionar más el costo de insignias de actividades, que tradicionalmente han sido cubiertas como un costo del usuario en las cuotas de inscripción.

### **c. Plan Estratégico y Plan Operativo**

Al iniciar mis funciones como Presidente, realicé una lectura detallada del Plan Estratégico, especialmente de las estrategias definidas y aprobadas por Junta Directiva Nacional, para correlacionar con el Plan Anual Operativo (PAO) 2019.

Encontré 20 acciones que no se habían contemplado en el plan y convoqué a los vicepresidentes a una sesión de trabajo para identificar razones. El análisis permitió la producción de una carta a la Dirección General, en la que se solicitaba la inclusión de los puntos en el PAO para el segundo semestre de 2019.

Además, se impulsó un proceso de alineamiento de la Corte Nacional de Honor y las comisiones de trabajo vinculadas con el desarrollo del Plan Anual Operativo que hacen posible el cumplimiento del Plan Estratégico (PE).



La ausencia de una alineación similar antes de emprender con ambos planes habría evitado la realización de esfuerzos que si bien son loables no corresponden con lo que se ha planeado, de acuerdo con lo que fue posible observar en esta sesión.

La alineación se completó con un tercer ejercicio en la Junta Directiva Nacional, dado que se observó que el Plan Anual Operativo se había estado diseñando sobre la base de una serie de ideas y acuerdos de la Comisión de Planificación, sin que estas acciones hubieran sido aprobadas por la JDN de una manera adecuada, puesto que han venido recibiendo aval en la aprobación de los PAO de 2019 y 2020.

En esta sesión de trabajo, realizada en febrero de 2020, fue posible alinear el PAO 2020 y determinar acciones de atención prioritaria en temas como Programa Educativo y Formación de cara al cumplimiento del Plan Estratégico 2121.

Como parte del proceso, es necesario validar las acciones que serán posibles atender en el trienio 2019 - 2020 - 2021 y advertir sobre aquella que, o bien deben ser programadas para ser ejecutadas a partir del 2022 mediante una extensión directa del plan actual, o bien, formar parte de nuevos planes estratégicos.

#### **d. Aspectos de Administración y Finanzas**

El quehacer de la Asociación debe ser realista. El imaginario que ha provocado el presupuesto requiere de un ajuste con la realidad para conocer el peso que tiene la operación cotidiana en los recursos existentes, el presupuesto que se transfiere a grupos, y lo disponible para el resto del crecimiento de la organización, ello con un solo fin: administrar adecuadamente los recursos y buscar fuentes que aseguren la sostenibilidad en el tiempo.

El ejercicio presupuestario de la organización destina el 25% de los recursos anuales aportados por el Estado, a la operación de los grupos, que invierten esos fondos en necesidades de programa educativo según el manual que así lo determina.

Los gastos operativos de la organización, incluyendo el pago de salarios, bienes, servicios públicos, impuestos municipales y todas las partidas que se deben atender para operar, consumen el 58% del presupuesto de la Asociación y dejan un 17% del presupuesto total para el desarrollo de la organización, para atender lo que tradicionalmente se brinda en servicios como formación, programa, nuevas publicaciones y otros proyectos similares.



En un esquema así, el uso adecuado de los recursos es fundamental. Esta dinámica de costos nos ubica en un escenario donde el tema del desarrollo tendrá paulatinamente menos fondos, considerando que el 25% de ayuda a grupos es invariable y que los costos salariales, impositivos, de servicios públicos y otros de orden operativo, tienden al crecimiento.

A la altura de abril de 2019, se detecta una mala aplicación de partidas presupuestarias y subejecución del presupuesto 2018 que fueron subsanadas con el presupuesto 2019 con unos nuevos lineamientos de administración presupuestaria.

Además, tuvimos que atender dos grandes compromisos aprobados en 2018 sin el presupuesto adecuado o la atención oportuna de facturas, ambos con una suma superiores a los 90 millones de colones. De una parte se tenía pendiente el pago de una reunión de jefes de grupo y las inversiones en publicidad hechas para el lanzamiento de la imagen, que obligaron a poner el freno de mano en las finanzas hasta encontrar recursos que permitieran atender las obligaciones, con el menor efecto en las actividades ya programadas.

A ello debemos considerar que en el presupuesto no se contempló el costo de los valores de todo, una vez que en julio entrara en vigencia la reforma fiscal, que tuvo un impacto de más de 68 millones de colones para la Asociación.

Esto motivó una reorganización de los procesos y un uso adecuado de recursos para atender las necesidades de los costos administrativos así como los proyectos de las tres direcciones, especialmente de Imagen y Comunicación, que a la llegada de la nueva directora encontramos el presupuesto en cero.

De las cosas que hubo que reducir fue la capacitación prevista de la JDN a las jefaturas de grupo, por la vía de sesiones de trabajo, que originalmente se enfocarían en Plan Estratégico y la socialización del P.O.R., aprobado hasta noviembre, y cuyos atrasos en las reuniones así como modificación de los procesos, ayudó a contraer gastos.

Otro ejercicio hecho, que si bien parece obvio pero no correspondía con la práctica, ha sido el estudio de los gastos históricos en cada partida, especialmente en los costos operativos, para determinar adecuadamente el presupuesto de 2020, que fue necesario modificar.



En abril, los estados financieros estaban atrasados a enero, lo que nos llevó a un trabajo intenso que logramos poner al día en agosto, de manera que la Dirección Administrativa - Financiera y el equipo renovado, logró situarnos en la posición adecuada, que ahora nos permite ver el estado financiero del mes anterior a mediados del siguiente, y llevar un pulso correcto en el manejo de los fondos, tantos públicos como privados.

En adición, logramos casi eliminar los problemas que impedían a los grupos la liquidación de facturas con más de 120 días, y por tanto, se incrementó sustancialmente el uso de Fondos de Ayuda a Grupos. Nos encontramos retenidos 76 millones de colones, que nos llevó a asesorar a los grupos y colocar 59 millones de ese monto en el segundo semestre, parabeneficio de los jóvenes.

#### **e. Normativa.**

La Junta Directiva 2017-2019 dejó aprobado un documento de Principios, Organización y Reglamento del cual solicité una copia al llegar al cargo. La versión era un borrador avanzado, que fue necesario depurar en el proceso, y que se puso en vigencia el 1 de febrero con los resultados esperados: objeciones de la comunidad y una enorme lista de señalamientos como vacíos, incongruencias y aspectos contradictorios que, si bien han estado desde el inicio y algunos de ellos fueron señalados oportunamente, especialmente en el establecimiento de pesos y contrapesos, no había sido posible conciliar, tarea que esperamos sea el proceso actual mediante el diálogo y la conciliación, generado mediante una solicitud expresa a la JDN de revocatoria al acuerdo del POR, que la JDN rechazó para atender la posibilidad de ampliar el período de vigencia de la nueva normativa a mayo 2020.

#### **f. Clima institucional**

Los aspectos imperantes en el clima institucional que se generaron a partir de 2017 con la aplicación de cambios en los contenidos de las grandes acciones institucionales han sido la mayor característica del período. Si bien el clima comenzó a mejorar con la revisión de procesos administrativos y de comunicaciones, la puesta en vigencia del P.O.R. reactivó las diferencias, y muestra una vez más, la fragmentación de ideas y de rumbos esperados.

El reto más importante que se tiene es el retorno a la fraternidad, lo que no será posible sin el ejercicio de una democracia participativa, donde las ideas dejen de llegar como imposiciones y sean resultado del diálogo.



Para quienes desean un cambio radical en el rumbo de las cosas, es hora de aplicar un liderazgo natural, por la convicción y no por la imposición, que es el sentimiento colectivo de que lo que impera es la imposición.

Asimismo, quienes tienen mayor resistencia al cambio deben dejar sobre la mesa sus mejores ideas y asumir posturas de flexibilización. Sin unas, ni otras, el clima institucional desembocará en estados inesperados que pueden situar a la organización en escenarios de riesgo.

## **g. Uniformes y Vestimenta**

La puesta en marcha del uniforme, acompañada del lanzamiento de la nueva imagen institucional, se realizó sin un proceso administrativo correcto.

La inversión archimillonaria en publicidad que no ha tenido mayor impacto, la determinación de telas que lejos de ser congruente con la aspiración de la sostenibilidad institucional que señala el Plan Estratégico 2121 la somete a las condiciones del mercado en un escenario inestable para la moneda nacional y al suministro de materiales en pocos proveedores, así como cálculos incorrectos en las cantidades de piezas necesarias para el lanzamiento, de coordinación de pedidos y de atención de la demanda, generó un sisma institucional que erosionó la confianza.

Atender las necesidades de la demanda, suministrar los pedidos respetando orden cronológico de las solicitudes, ordenamiento de las bodegas, estudios para determinar con exactitud los inventarios y el peso que ellos representan en la economía de la Asociación, fueron parte de las acciones impulsadas.

En paralelo, se retomó la necesidad de generar propuestas de vestimenta que uniformaran y a la vez respondieran a las necesidades del programa educativo, la imagen institucional, las localidades y generaciones. De ello, se reactivó la propuesta de Vestimenta, que supera el concepto de uniforme, la cual fue posible lanzar en el espacio organizacional del INDABA Nacional 2019, acompañada de una campaña de información interna.

Queda como reto, el trabajo del suministro de las piezas, toda vez que la conformación de un mercado informal enorme en la economía costarricense, el desempleo que golpea a la población meta del Movimiento, esquemas de costos ligados al comportamiento del dólar y otras variables, generan brechas de valor que



desestimulan la compra de la vestimenta en los canales oficiales y propician el uso inadecuado de la marca y de las prendas.

## **h. Sede Nacional**

En el escenario de la fragmentación organizacional, la credibilidad de la Sede Nacional resulta siendo una de las más lesionadas. En parte, según mi criterio, esto es consecuencia de la manera como se determinó la comunicación de la Sede Nacional con la comunidad guía y scout, de la falta de comunicación en doble vía y la impotencia de los usuarios ante esos acentos.

Reordenar el manejo administrativo financiero a cargo de la Sede Nacional, atender cada uno de los múltiples inconvenientes que nos hemos encontrado, desde facturas de pago pendiente en 2019 que se debieron cubrir con el presupuesto de 2018, ordenamiento en las obligaciones con las municipalidades, elaborar un inventario real de la tienda con cerca de 24 millones de colones en mercadería, que fue necesario conciliar el inventario de papel contra el material, deshacernos de mercancía que por el mal manejo se había deteriorado y depurar las cifras para alcanzar un inventario real y eficiente en enero de 2019, son tareas que parecen sencillas pero han demandado mucho esfuerzo.

Un segundo campo de trabajo en que pusimos gran empeño es el campo de la comunicación, donde nos encontramos con los recursos comprometidos en la inversión de la campaña de imagen, donde encontramos una ruptura de la red de la institución con medios de comunicación de masas, que son cruciales ante el inminente riesgo de imagen que tiene un movimiento como el nuestro, en cuyos escenarios, la gestión de confianza de la opinión pública es posible con la prensa, la radio y la televisión, unos de nuestros principales aliados para el desarrollo de la Asociación.

En paralelo, hemos venido ordenando los procesos de comunicación interna, rotos cuando se eliminaron algunos de los esquemas organizacionales anteriores y para los que estamos diseñando nuevos medios que esperamos catapultar a partir del 2020, para recuperar paulatinamente el flujo de la comunicación multidireccional sin el que no es posible la sostenibilidad que espera el plan 2121.

Junto a ello, hemos venido liderando procesos de recuperación del clima organizacional interno de la Sede Nacional, que sigue siendo la principal preocupación de nuestros colaboradores, y en lo que ellos mismos han hecho una serie de propuestas, todas orientadas a tener un espacio de trabajo más seguro, de



mayor confianza, desde el cual sea posible incrementar la calidad de los servicios, cosa que no solo es la aspiración de los usuarios sino además una meta de los colaboradores.

### **i. Convenios de hermandad y cooperación**

Como parte de mis funciones, me correspondió la presidencia pro tempore de la Subregión Centroamérica, México y República Dominicana de la Región Scout Interamericana. En mis funciones lideré la Cumbre Scout de la subregión, celebrada en Costa Rica, que permitió la actualización del reglamento de la misma, impulsé acuerdos por el desarrollo del diálogo interreligioso, el desarrollo de eventos subregionales y la cooperación mutua. Igualmente acudí a la Conferencia Interamericana de Escultismo Católico en Argentina.

Como resultado de esas actividades, del proceso que se continuó con organizaciones del área, se firmaron tres convenios de colaboración, uno con Scouts de Argentina que busca apoyo mutuo en el desarrollo de programa educativo y formación de adultos, otro con Scouts de El Salvador para la cooperación y uno tercero con Scouts Dominicanos, en los mismos términos.



## **II. Informe de Dirección General**

Como resultado de las funciones establecidas en la normativa organizacional, a partir del 16 de setiembre asumí la coordinación de la Sede Nacional, con un recargo voluntario de Director General interino, proceso que culminará con la designación de una persona responsable de ocupar el cargo, prevista para próximas semanas.

Este informe reúne los resultados obtenidos por la Sede Nacional en el cumplimiento del Plan Estratégico (PE), mediante el Plan Anual Operativo (PAO). La estructuración del informe se ha realizado a partir del esquema de los objetivos estratégicos y las metas previstas para el primer año, que se suministran en otro reporte en formato de presentación.

### **a. Plan Anual Operativo**

En materia de Penetración y Crecimiento, hemos logrado tener presencia en las siete provincias, los 82 cantones y en 239 distritos del país, en donde operan 305 grupos. Esto nos ofrece un reto de penetración en los restantes 246 distritos que representan el 51% de la división territorial.

El crecimiento estratégico establecido propicia alianzas con otras organizaciones. En 2019 pasamos de tener dos alianzas a disponer de ocho, con la firma de seis convenios que han permitido acrecentar nuestra presencia en ocho grupos mediante alianzas y tener una mayor participación en grupos vulnerables, en los que tenemos 30 en zonas de atención social prioritaria y 7 en comunidades aborígenes, además de las que operan en 260 comunidades.

De los 305 grupos que operan, 48 son nuevos y están siendo apoyados para su proceso de consolidación, situación en la que se estima tenemos 240. En 2019, fueron cerrados 11 grupos, dos en Heredia, dos en San José, tres en Puntarenas y 4 en Guanacaste, como resultado de deficiencias en la operación.

Entre las operaciones que los grupos desarrollaron en beneficio de la sociedad y que además deparan imagen pública a la organización, se tuvo la presencia de 280 grupos colaborando en Teletón 2019, lo que hizo posible la donación de 160,132,491 millones de colones, según el reporte a enero de 2020 y tras los últimos conteos de dinero que en su totalidad ha sido traslado al Club Activo 2030.



Además, 123 grupos colaboraron como Guías Electorales en las elecciones municipales, celebrada en febrero de 2020.

En cuanto a crecimiento, la meta para 2019 fue de 15 mil miembros juveniles, que fue alcanzada pero que con la normativa vigente en esta asamblea, no se logra, dado que de los 19.540 miembros que estamos inscritos en la Asociación, 14.712 forman parte de los grupos tradicionales, y tenemos 543 muchachos que se benefician del programa educativo en Clubes.

Hoy somos una organización que lleva los beneficios del Movimiento a 15.255 costarricenses en niñez y juventud, una meta histórica.

La actualización de la membresía fue posible mediante la modernización de la base de datos mediante el sistema relacional de membresía, que implicó la formación de personas de 165 grupos y una operación titánica de registro, que debe ser actualizada en 2020 con la incorporación plena de los datos, nuevas capacitaciones y actualización a los ya formados.

Para este año se dispone de la documentación necesaria para continuar con el crecimiento, la consolidación y mejorar el manejo de conceptos de programa educativo que haga posible una oferta más atractiva en comunidades.

Al tiempo, se dispone de una estrategia de penetración y crecimiento que ubica las zonas de mayor interés a partir de la cantidad de jóvenes residentes en ellas y las necesidades sociales. Paralelamente, tendremos este año dos gestores ocupados de la consolidación de los procesos de nuevos grupos, abiertos a la fecha o en proceso de apertura.

Una de las acciones en que ha sido necesario crecer, es en la atención de resolución alterna de conflictos, en donde se han llevado 12 casos y se dispone de un protocolo y un formulario para apoyar los procesos.

También se dispone de un protocolo para la atención de las operaciones de emergencia, denominadas "Siempre Listos", temas en los que ha sido factible capacitar a 102 personas en todo el país, para disponer de una red de ayuda ante necesidades nacionales en las cuales nos veamos en necesidad de colaborar.



Una de las estrategias pendientes es el desarrollo de una consulta permanente que permita corregir las necesidades de programa educativo sentida por los jóvenes. No obstante, en el año anterior y como resultado de trabajo para la organización de eventos nacionales, se dispone de consultas y de la identificación de temas de interés señalados por niños, niñas y jóvenes.

Temáticas como la biodiversidad, la inclusión, orientación vocacional y campismo figuran entre los asuntos de mayor preocupación para las personas que son beneficiarias del programa educativo.

Estas mismas consultas nos ha permitido saber que para los muchachos, los medios más efectivos que debe utilizar la Asociación para hacerles llegar comunicación son las redes sociales, especialmente Whatsapp, y otras redes, correo electrónico y el sitio web.

En cuanto a los eventos nacionales para jóvenes, en 2019 se llevó a cabo uno para manada que atendió 653 lobatas y 550 lobatos de 99 grupos. El de Comunidades recibió 155 rovers y 170 guías mayores de 62 grupos en tanto el de Wak Tsurí recibió a 306 muchachas y 301 varones de 73 grupos. Además, se tuvo el tercer encuentro para el fomento del liderazgo entre jóvenes, que por primera vez dispuso de una metodología nacional, integrando la propuesta del Movimiento Scout con el modelo de liderazgo Guía, y a la fecha, se ha capacitado a 166 jóvenes de 73 grupos y se dispone de 50 facilitadores para robustecer este proceso.

En el 2019, la Asociación estuvo presente en 17 eventos internacionales, celebrados en 12 países y con la participación de 245 personas que conformaron las delegaciones o los contingentes.

Se desarrollaron también acciones de promoción bajo la modalidad de instancias, que permitió la asistencia o protagonismo de 20 grupos en localidades como Palmichal de Acosta, La Cruz, Heredia, Turrubares y Guanacaste.

Se han trabajado los Programas Mundiales Scouts y Programas Globales Guías con campañas para la promoción de las temáticas de insignias, o con programas permanentes. Fue posible producir ayudas al programa, 36 de las cuales se realizaron como vídeos que han tenido más de 381 mil reproducciones.



La actualización de la propuesta de programa educativo sigue su marcha. A todas las acciones emprendidas antes de 2019, se sumaron tanto la producción de un borrador de propuesta para la modernización del programa educativo y se tiene en agenda empezar este año el trabajo de transformación que llevará a la asociación a una actualización de programa en unos años.

Para dar fin a un capítulo inconcluso, se trabajó desde la Junta Directiva Nacional y desde la Sede Nacional el Manual de Vestimenta, para atender las necesidades de uniforme y otras formas de expresión mediante la ropa según actividades, climas y condiciones. El proyecto fue presentado en noviembre en el marco del Indaba Nacional.

Como parte de la rendición de cuentas, se desarrolló el evento T-Inspira, que contó con la participación de 24 organizaciones a las cuales fue posible mostrar el quehacer institucional y sus resultados en la vida de 6 protagonistas.

Otras acciones impulsadas en referencia con el tejido social de que somos parte, han sido alianzas con organismos académicos como la Universidad de Costa Rica, o entes de singular importancia en la vida de la asociación, como El Fondo de las Nacionales Unidas para la Infancia (UNICEF), y robustecer nuestra red con medios de comunicación de masas, estructura indispensable tanto para la promoción como para la salvaguarda de la imagen institucional ante la opinión pública, especialmente con el desarrollo de la campaña "Construimos Patria", las acciones de Teletón 2019 y la generación de una red de voceros jóvenes, a partir de los protagonistas interesados en formar parte de esta acción, para la que recibieron capacitación y demostraron un exitoso desempeño.

Si valoramos los espacios que nos ofrecieron los medios, por el costo que estos tienen y lo que nosotros obtuvimos en exposición, debimos haber invertido 26 millones de colones, que se obtuvieron por una gestión adecuada en comunicación organizacional.

Esta red de voceros internos, jóvenes y convincentes, ha fortalecido el desarrollo de más de 33 campañas y la identificación de nuevos caminos. A ellos se suma el desarrollo web. La aspiración pasa de un Sistema Relacional de Membresía a un nuevo sitio web institucional, un campus virtual, un sitio especial para los Campos Escuela Nacionales, una tienda virtual, un museo virtual y mejores sistemas de comunicación, acordes con el siglo que vivimos.



El manejo de redes sociales nos dice que este sigue siendo el medio más firme, que debemos depurar y utilizar cada vez con mayor asertividad.

Otro de los campos en que el Plan Estratégico nos sitúa es la sostenibilidad económica. En 2019 recuperamos la experiencia para trazar un plan de desarrollo a partir de 2020, que permita robustecer los ingresos propios y apoyar a los grupos en la generación de recursos que fomenten la sostenibilidad económica con trazabilidad.

Para el plan de negocios tenemos la experiencia de generación de fondos a través de los campos escuelas, la tienda y otras experiencias como eventos y formación, que si bien no dejan una utilidad como tal, permiten el financiamiento de las inversiones necesarias para su desarrollo.

A partir de allí sumamos otras oportunidades, como el reconocimiento que el Instituto Costarricense de Turismo, ICT, le ha hecho a la Asociación como agente de turismo social, campo en el que podemos generar experiencias tanto para nacionales como para extranjeros, aprovechando tanto las bondades del programa educativo como el turismo guía y scout.

Mejorar continuamente la visión estratégica ha sido otro de los resultados, que se enfoca especialmente en el desarrollo de un nuevo P.O.R., en actual depuración para su puesta en marcha.

También ha sido posible la concordancia del PAO con el PE y un primer intento de alineación del PE con las acciones de diversos actores que impulsan desarrollo conectado con el PAO, lo que debe ser permanente, si se desea que la acción general de la SN sea tan efectiva como aspira el PE.

El sistema de gestión de adultos nos sitúa en datos que debemos atender. Contamos actualmente con, que han tenido la oportunidad de participar de espacios de formación presenciales según sus necesidades de formación y etapa en que se ubican. Sin embargo, en este año 2020, una oportunidad para avanzar con la implementación de este sistema que debe ofrecer otros espacios formativos según las realidades y necesidades y contextos en los que se encuentran trabajando nuestros adultos sean con población joven o adulta.

La relación de adultos con jóvenes nos ubica en una situación adecuada en relación a la meta estratégica. Tenemos un dirigente por cada 6.5 lobatos y lobatas, cuando la



relación es de 6 para esa sección. En la Tropa tenemos un faltante porque por cada dirigente tenemos 9.3 muchachos, en la wak tenemos 8.2 muchachos por cada adulto y en la comunidad 8.4. El plan nos motiva a tener una relación de 7 jóvenes por cada adulto que trabaja en secciones. El promedio general, es 7.9.

Si revisamos la formación, de 4.774 dirigentes, cerca de un 15 % participaron en espacios de preparación para el puesto. Esto implica que el 79% de nuestra dirigencia está en la etapa básica de formación.

En procesos de evaluación de Insignia de Madera, tenemos 17 personas en manadas, 13 en tropa, 7 en wak, 10 en comunidades y 14 en gestión. En el 2019 se entregaron 32 insignias de madera. Finalmente, en el 2019, fue posible entregar 1.809 reconocimientos por años de servicio.

### **b. Depuración de procesos en servicios**

En el informe de Gobernanza, hicimos referencia a las mejoras planteadas en los procesos de servicios. Queda pendiente de configurar una investigación que precise cuáles son los servicios que requiere toda la comunidad de la SN, cuáles son los procedimientos que permitan un servicio eficiente y desarrollar una política de calidad de los servicios, según lo determina el PE, para evaluar los resultados de manera constante.

### **c. Ordenamiento de Administración y Finanzas**

En el informe de presidencia supra citado, hemos hecho referencia al ordenamiento que ha sido necesario realizar en la Dirección Administrativa y Financiera, para elaborar un presupuesto de la organización realista, acorde con los costos históricos, que impida el vacío de partidas presupuestarias a medio período o modificaciones reiteradas. Con ello se ordenaron los procesos internos relacionados con la Tesorería y la Contabilidad, se mantienen al día los informes de los estados financieros y se llevan adecuadamente los procesos referidos a las inversiones.

Se trabajó además en un presupuesto adecuado para la operación 2020. En otro marco de trabajo, se puso orden en la tienda y en los campos escuela, que son base de desarrollo de la gestión financiera sostenible.

En el caso de la tienda se logró poner en blanco y negro un inventario de material que superó en el papel los 24 millones de colones ociosos y se empezó a reestructurar el trabajo de manera que se generara un inventario real, se descartara el material que



no tiene recuperación y se aplicara una salida con algún nivel de dividendo para la mercadería ociosa, al tiempo que se programa un lanzamiento con productos rentables.

En el caso de los campos escuela, se han activado estudios para adecuar la infraestructura, diseñar nuevos productos que permitan inyección de recurso frescos y se proceda a la generación de negocios.

#### **d. Imagen y Comunicación**

En Imagen y Comunicación, hemos logrado avanzar en la modernización de la plataforma web de la organización. En un primer momento se ha trabajado intensamente en el sistema relacional de membresía, que ha terminado su primera etapa con la actualización de la planilla de membresía y sigue la segunda que es completar los datos de todas las personas registradas, para disponer de datos reales que permitan tomar decisiones en todos los campos del quehacer institucional, tales como necesidades de formación de adultos, entre otros.

Un segundo campo de trabajo al que se ha dado prioridad es el robustecimiento de la red con medios de comunicación nacionales, aliados de primer orden no solo en la promoción sino en la protección de la imagen de la organización, en riesgo permanente por tratarse de una organización que atiende niñez y juventud.

Conscientes de nuestro papel en la comunidad de formadores de generaciones, debemos mantener una estrecha comunicación con los entes vivos del país, gobierno, ONG's, medios locales de comunicación, como se realizó en la campaña Construimos Patria y el acercamiento con la UNICEF, Ministerio de Cultura y la PNUD.

En nuestra asociación existe un amplio margen de crecimiento en las oportunidades de digitalización e información, por lo cual se tiene contemplado un nuevo sitio web que incluya los subsitios de los Campos Escuelas Nacionales, la Tienda en Línea, una Academia Guía y Scout, el Museo Virtual y una carné digital que permita acceder a un Programa de Convenios, propuestas tecnológicas disruptivas que permiten crear un ecosistema digital que facilite una mayor equidad de oportunidades y beneficios para nuestra miembros.

Hoy más que nunca, las tecnologías digitales se vuelven un catalizador de la transformación y es necesario gestar estos proyectos si queremos ser parte de las transformación digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0.



También se ha tenido un mejoramiento en los canales internos de comunicación. Esperamos ampliar los medios existentes para disponer de una nueva comunicación interna que erosione los problemas existentes.

### **e. Desarrollo**

Las acciones destinadas a penetración y crecimiento permitieron alcanzar las metas esperadas para el año de acuerdo con los indicadores del PE. Presentes en los 82 cantones del país, y en el 49% de los distritos, implica una presencia nunca antes tendida, la que se acrecentará con personal dedicado al crecimiento mientras otros gestores enfocarán baterías este año a la consolidación de los grupos.

Es de esperar un avance de la plataforma de servicios a la mesa de apoyo, que se espera fortalecer tanto con asesores de sección en los sectores, que ayuden de manera rápida las necesidades de grupos y secciones bajo esquemas ya probados en el pasado, como con la creación de un grupo técnico de alto nivel que ayude a canalizar los problemas existentes en la ejecución del programa educativo, en su actualización y en la atención especializada en manada, tropa, wak y comunidad.

En programa educativo se ha avanzado significativamente en la construcción de las bases conceptuales de la renovación de la propuesta educativa, documento que será oficializado en breve para impulsar la preparación de todos los cuadros, expertos o nuevos, que ayudarán a la construcción de la propuesta de programa educativo en un par de años.

En 2019 se realizaron eventos para jóvenes de manada, de wak y de comunidad, se desarrollaron consultas, validaron y procesos y obtuvieron datos valiosos para la toma de decisiones, al tiempo que se ha continuado con el trabajo de actualizar la propuesta de programa educativo.

En materia de gestión de recurso adulto, se dispone de un sistema de gestión basado en la formación por competencias, que será evaluado en el año en curso según determinación de la Junta Directiva Nacional, para el impulso de una formación que considere ese modelo que avance hacia formación en línea y que además mantenga en oferta los tradicionales Curso Base y Avanzado para las personas que deseen tomar el esquema que resulte más avanzado según su modelo de aprendizaje.



Desarrollo ha continuado con la producción de material educativo, mucho del cual se encuentra en línea y ha recibido una amplia aceptación según las descargas.

Queda por publicar una amplia cantidad de material producido, y seguir con el trabajo de actualización mediante experiencias que contribuyan al desarrollo de habilidades de las personas adultas encargadas finalmente de la calidad del programa educativo que llega a los jóvenes.

### **III. Retos institucionales**

Los retos de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, para alcanzar el cumplimiento de las aspiraciones del Plan Estratégico 2121, sin renunciar a la esencia ni generar un movimiento distinto, sino aquel que se adecue a las necesidades de la sociedad costarricense, y que nos permita aspirar a tener una cultura donde la innovación sea parte de nuestro ADN de cara al siglo XXI, según la visión del Presidente, son:

1. Conciliación de las ideas de desarrollo institucional.
2. Normativa para el desarrollo de las nuevas gestiones.
3. Gestión de negocios y fortalecimiento de las habilidades de sostenibilidad de los grupos y la organización.
4. Desarrollo de una propuesta de programa educativo de alto impacto para la juventud costarricense del siglo XXI.
5. Actualización del Programa Educativo vigente.
6. Transformación de la propuesta de formación para el recurso adulto que atienda los estilos de aprendizaje, permita al adulto llevar un proceso de formación significativa según sus posibilidades y tenga un impacto sólido en la calidad del programa educativo en todos los espacios en que participan jóvenes.
7. Desarrollo de la página web de la organización, con facultades para favorecer la toma de decisiones, llevar información a todas las personas, apoyar los procesos de modernización institucional, impulsar la gestión de negocios y el flujo de la comunicación en todas las direcciones.
8. Desarrollar una política de calidad de servicios basada en los servicios que requiere el usuario, desde una perspectiva correcta, sin verticalidad ni visiones parciales.



## **Agradecimientos**

El aprendizaje de este período ha sido complejo.

Deseo externar mi gratitud a todas las personas que han brindado apoyo a la gestión, de una manera directa y con trabajo específico, como a quienes confiaron en la esperanza. Ese ha sido uno de los pilares de nuestra identidad nacional.

La fe en que las cosas serán mejores, en que la persona a cargo del liderazgo mayor está haciendo todo lo posible para superar las adversidades. La confianza ha sido uno de los tesoros más valiosos con que ha contado el pueblo de Costa Rica, resumido en una de las frases más emblemáticas de nuestra historia: "hay que esperar que se aclaren los nublados del día".

El reto aquí, es dejar de pensar de manera separada, y unirnos a cumplir la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros niños, niñas y jóvenes. Somos una sola Asociación.

Estamos buscando que los miembros de la Asociación logren aportar sus ideas y con la creación de nuevos canales de comunicación, esperamos apoyarlas en su desarrollo y elevarlas para que se sometan a discusión y aprobación en un diálogo abierto constante.

A mi familia un agradecimiento público por brindarme su tiempo, por mantenerse de pie, con los brazos abiertos, con la oración perpetua, para que todo de cuanto de mí dependa logre los resultados esperados.

El estrechar la mano izquierda, tiene un gran simbolismo para nuestra Asociación porque refleja una muestra concreta de confianza y amistad que deseo expresar a todos ustedes.