

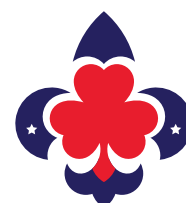


PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028

EI GRAN JUEGO SE TRANSFORMA



PLAN ESTRATÉGICO
2023-2028



Guías y Scouts
de Costa Rica
INSTITUCIÓN BENÉFICA



*En los bosques y senderos, bajo el cielo estrellado,
con el alma aventurera, realizan caminatas y como
faros de luz brillante tejen sueños fascinantes.*

*En el corazón de cada joven, se anida el deseo de
explorar, de ser su propia vida, la filosofía les guía
como su estrella, hacia un mundo de valores.*

*El respeto a la madre tierra es la premisa, caminar
con ella, como una danza precisa.*

*El fuego del conocimiento enciende la llama en la
oscuridad y con sabiduría se aclama.*

*El servicio a otros, nobleza hecha acción, extiende
la mano, tiende un puente al corazón, en cada
gesto, en cada buena acción, los lazos fraternales
crecen con pasión.*

*La razón de ser, unión de mente y alma, formar
ciudadanos, en la vida, un enigma, con valentía
y lealtad como estandarte, construyen un mundo
mejor en cada parte.*

*Así, entre cantos y fogatas encendidas, Guías y
Scouts, alma de noble vida, forjan memorias que
el tiempo enriquece, bajo el cielo de Costa Rica,
crecen y florecen.*

Fuente: *Elaboración propia*

ACRÓNIMOS

• AGYSCR	Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.
• CIDTT	Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo.
• CE	Campo Escuela.
• CNP	Comité Nacional de Planificación.
• CT	Comisiones de Trabajo.
• DG	Dirección General.
• JDN	Junta Directiva Nacional.
• ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
• PMI	Project Management Institute.
• PII	Partes Interesadas Internas.
• PPE	Proceso de Planificación Estratégica.
• PE	Programa Educativo.
• POA	Plan Operativo Anual.
• SPS	Servicio Profesional Scout.



DEFINICIONES

Comité Nacional de Planificación: es un comité permanente, integrado por un miembro de la Junta Directiva, quien lo coordina; el director general o el funcionario a quien este designe y, al menos, cuatro miembros voluntarios, nombrados dos en el año par y dos en el año impar; también por la Junta, con conocimientos y experiencia en las funciones propias de ese Comité.

Comunicación e Imagen: comprende todo lo relacionado con las comunicaciones internas, externas y la imagen de la Asociación, así como apoyar los protocolos o lineamientos de la vocería institucional.

Comunidad Guía y Scout: son las personas que pertenecen a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

Dirigente Sectorial: la persona dirigente sectorial es la encargada de la supervisión y asesoría de los jefes de los grupos asignados y juntos tendrán la tarea de velar por su buena marcha.

Formación: comprende todo lo relacionado con la capacitación, la formación y la certificación de las competencias de las personas voluntarias de la Asociación y otras tareas relacionadas.

Gestión de Riesgos: es la actividad que permite identificar, analizar y actuar frente a los factores de riesgos a los que se pueda enfrentar la empresa o un proyecto en específico.

Grupo Guía y Scout: es la célula básica para la ejecución del Programa Educativo. Su función es ejecutar el Programa Educativo oficial vigente, para niñas, niños y jóvenes, mediante la aplicación del Método Guía y Scout, con la participación de adultos comprometidos y organizados en la(s) sección(es) integrada(s), según la realidad de las diferentes comunidades u organizaciones y bajo el cumplimiento de los lineamientos institucionales.

Indicador: medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados.



DEFINICIONES

Miembros Juveniles: son miembros juveniles las personas con edades desde los 6 hasta los 17 años, inclusive. Son niños, niñas y jóvenes que viven y participan del Programa Educativo de la Asociación.

Proceso de Gestión de Riesgo: son los procedimientos que se llevan a cabo dentro del sistema de gestión: definición, identificación, evaluación, monitoreo y controles de los riesgos.

Programa Educativo: comprende la concepción y el diseño del Programa Educativo, investigación educativa, diseño, elaboración de material y actividades educativas, así como otras tareas relacionadas.

Protagonistas de Programa: son las personas que viven y participan del Programa Educativo de la Asociación. Las personas miembros Protagonistas de Programa no podrán ser adultos voluntarios, remunerados ni funcionarios.

Recurso Adulto: comprende todo lo relacionado con la captación, la inducción, la motivación, el seguimiento, la evaluación del desempeño de las personas voluntarias de la Asociación y otras tareas relacionadas.

Riesgo: es la posibilidad de que ocurra un incidente que impacte negativamente alguna de las áreas de la organización y que impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este se puede presentar por factores del recurso humano, factores de procesos, de tecnología y eventos externos.

Sistema de Gestión de Riesgos: está diseñado para que las entidades puedan establecer las políticas, objetivos, procedimientos y estructura para la administración del riesgo. El sistema debe estar alineado con los planes estratégicos de cada organización.



CONTENIDOS

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Introducción.....	9
Resumen Ejecutivo.....	11
Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de la AGYSCR.....	12

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 15

Variables de la estructura organizacional.....	16
Diagnóstico Participativo de la AGYSCR.....	17
Etapas del Diagnóstico Participativo de la AGYSCR.....	18
Resultados del Diagnóstico Participativo de la AGYSCR.....	22
Análisis comparativo entre el FODA y el PESTEL.....	26
Factores de éxito de la AGYSCR.....	27

CAPÍTULO III. Estrategia de corto y mediano plazo de la AGYSCR 28

Marco Filosófico.....	29
Talleres de construcción del Marco Filosófico.....	32
Actividades y fases de los talleres.....	32
Vinculación de las metas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	32
Matrices de Planificación que conforman el Plan Estratégico.....	36
Operativización del Plan Estratégico.....	43
Estrategia para dar a conocer el Plan Estratégico.....	157
Factores de Riesgo asociados a los objetivos estratégicos de la AGYSCR.....	159

CAPÍTULO IV. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico 166

Elementos para el seguimiento del Plan Estratégico.....	167
Elementos para la evaluación del Plan Estratégico.....	169
Informe de resultados por medio del Panel de Control.....	171
Implementación y Sostenibilidad de la estrategia.....	178

BIBLIOGRAFÍA.....	181
-------------------	-----

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2023-2028 “El Gran Juego se Transforma” es el documento que guiará el quehacer de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, desde el 2023 hasta el 2028, en adelante se denominará PEI 2023-2028.

Desde el esbozo de lo que sería el PEI 2023-2028, se consideró una cobertura temporal más amplia que otros planes estratégicos anteriores, dado que el esfuerzo requerido para su diseño y construcción consume varios meses dentro de la dinámica institucional de nuestra Asociación. También nos trazamos el objetivo de que sea muy participativo, lo cual se ha realizado entre los años 2022 y 2023 en la fase de diagnóstico y diseño y en los años 2023-2024 para la devolución a la población Guía y Scout de los resultados que se plasman en este PEI 2023-2028.

El proceso participativo de construcción del PEI 2023-2028 se describe en este documento. La aprobación del PEI es responsabilidad de la Junta Directiva Nacional de acuerdo a lo que establece nuestro P.O.R., artículo 57, numeral bb), de acuerdo a la propuesta que le hace el Comité Nacional de Planificación, artículo 64, numeral g).

Este PEI 2023-2028 tiene la particularidad que, por primera vez, se consultó opinión a los funcionarios de la Asociación y a las y los jóvenes protagonistas de programa, dentro de las más de 500 personas que participaron en las consultas iniciales en nueve talleres realizados en diferentes lugares del país.

Para el diseño y formulación del PEI 2023-2028, se contrató a la empresa Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo para facilitar el proceso, construir el PEI y diseñar las herramientas de control. La contratación, también incluye el acompañamiento durante los años 2024, 2025 y 2026, para dar seguimiento al cumplimiento del PEI 2023-2028.

Son miles las horas de trabajo invertidas por todas las personas involucradas en este Plan Estratégico. Igual-

mente son muchos millones de colones por el pago de la consultoría, los talleres y las giras a todo el país durante los años 2023 y 2024.

El PEI 2023-2028 “El Gran Juego se Transforma” define el norte de toda actividad política, técnica, financiera y de desarrollo de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica para los próximos años. Las herramientas diseñadas para su ejecución, control y seguimiento están siendo entregadas y distribuidas en los talleres de devolución de resultados del año 2024. En cumplimiento a lo que estipula el P.O.R. el PEI 2023-2028 será presentado en Asamblea Nacional Extraordinaria en marzo de 2024; no obstante, la exposición más profunda y detallada es la que se desarrolla en los talleres que se realizan en todo el país.

Al final, todo este esfuerzo, se debe reflejar en que más niños, niñas y jóvenes sean protagonistas de un programa de educación no formal que les brinda oportunidades para que sean protagonistas de su desarrollo personal y su aporte a la sociedad por medio de un programa educativo innovador y participativo.

La esperanza es que en el año 2028 logremos ser la Organización referente en el país de un modelo educativo no formal donde la niñez y la juventud desarrollen valores, liderazgos, competencias y habilidades que contribuyan a la construcción de una sociedad más equitativa.

¡Siempre lista!

Ileana Boschini López

Presidenta Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
Enero 2024

**PLAN
ESTRATÉGICO**
2023-2028



PARTICIPANTES EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Este proceso de diseño y construcción del Plan Estratégico 2023-2028 ha sido posible gracias a la colaboración de actores internos y externos de la Asociación. El diseño y construcción del Plan contó con la siguiente dirección:

Asociación de Guías y Scout de Costa Rica

Presidenta

Ileana Boschini López

Dirección General

Claribet Morera Brenes, Directora General

Pablo Sandí Cano, Asistente Ejecutivo de Directora General

Comité Nacional de Planificación

Gloriana Aguilar Solano

Gilbert Serrano Mora

German Solano Ramírez

Marco Villegas Chaves

Eduardo Zamora Salazar

CIDTT - Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo

Marta Aguilar Bermúdez

Andrea Acuña Arias

Jorge Llubere Azofeifa

Ingrid Marín Marín

Rubén Villalobos Lobo

Verny Wilson Cole

Direcciones de Área

Alejandra Camacho Muñiz

Ana Lidieth Céspedes Rojas

Zahyra Espinoza Sánchez

José Luis Hidalgo Ávila

Adriana Huertas Blanco

Se agradece de manera especial a las personas Protagonistas de Programa, Dirigentes de Sección, Jefaturas de Grupo, Juntas de Grupo, Miembros Ex officio, Junta Directiva Nacional, Direcciones y Funcionarios Sede Nacional, así como las demás instancias y personas colaboradoras que hacen que esta organización salga adelante día a día.





INTRODUCCIÓN CAPÍTULO

1



1.Introducción

El presente Plan Estratégico de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica (AGYSCR) es el fruto de un proceso ampliamente participativo y propositivo, en el cual la comunidad Guía y Scout, junto con las partes involucradas a nivel nacional, brindaron sus aportes para alcanzar las actividades programadas. Para su desarrollo, se planteó una visión prospectiva; esta orientó el diseño y construcción de un plan que incorporó elementos innovadores, los cuales responden a los nuevos entornos en que se desenvuelve la Asociación y le permitirá en los próximos cinco años consolidar el cumplimiento de su razón de ser y su visión de futuro.

Este Plan Estratégico representa un instrumento de desarrollo organizacional que tiene como propósito fundamental establecer la planificación a mediano plazo, delineando así una hoja de ruta para la organización. Su principal objetivo es fortalecer las capacidades de gestión interna que le permitan responder a su misión y visión, facilitando ejercer una dirección sólida y un liderazgo efectivo en los procesos que se implementarán en el futuro, contando con la participación protagónica de las direcciones, unidades internas y equipo voluntario.

Durante su diseño, se aplicó un proceso prospectivo resultado de múltiples sesiones de trabajo en conjunto con el personal de la AGYSCR, en el cual el análisis fue protagónico a la hora de visionar el futuro de esta organización. Esta labor conjunta ha facilitado la construcción del proceso, basado en la participación activa de toda la organización, tomando en cuenta las experiencias previas.

El documento se estructura en cuatro capítulos que contienen la siguiente información:

- **Capítulo primero:** introducción, que comprende la presentación, el resumen ejecutivo, la metodología utilizada para elaborar el Plan Estratégico y el enfoque metodológico.

- **Capítulo segundo:** resultados generales del diagnóstico, análisis de las variables de la estructura organizacional, conclusiones de los talleres participativos, factores de éxito identificados, análisis PESTEL y análisis FODA de la AGYSCR.

- **Capítulo tercero:** enfoque en la estrategia de mediano plazo para la asociación Guías y Scouts, con especial énfasis en el marco filosófico y las matrices de planificación.

- **Capítulo cuarto:** seguimiento y evaluación del plan estratégico, además de los factores de riesgo considerados.

Esta estructura permite una comprensión más fluida de la información presentada, asegurando que las personas lectoras puedan acceder fácilmente a los aspectos relevantes del proceso prospectivo de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen N.º 1
Ruta del Proceso de Planificación



2. Resumen ejecutivo

El proceso de planificación estratégica llevado a cabo en la AGYSCR tiene el objetivo central de transformar a esta organización en un líder de referencia, destacado y reconocido por su contribución al desarrollo integral de la niñez y la juventud. En este proceso, se fomentarán valores, habilidades de liderazgo y competencias, así como el desarrollo de habilidades para la vida, preparando a las personas protagonistas para enfrentar los desafíos del siglo XXI y convirtiéndolas en ciudadanas comprometidas, responsables, autónomas y solidarias.

Para alcanzar este objetivo, se aplica una filosofía basada en la Educación para la Vida, la cual se materializa mediante un Programa Educativo sólido. Este programa tiene como propósito inculcar valores, habilidades y aptitudes que perduren a lo largo de toda la vida en aquellos niños, niñas, personas jóvenes y adultas que, de manera voluntaria, deciden participar en la Asociación. Se busca, de este modo, fomentar la participación ciudadana, el liderazgo y el voluntariado, entendiendo que estos son medios efectivos para generar un impacto positivo en la sociedad.

La dirección que orienta a este movimiento se basa en los Fundamentos del Movimiento, los cuales cimentan el compromiso de cada integrante tanto con la sociedad como con la misma organización, fomentando la unión y el respeto por los demás. La filosofía que se aplica se enfoca en el crecimiento completo de las personas mediante una educación no convencional, con el propósito de forjar ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad.

A partir de este enmarque, se desarrollaron las acciones programadas para el diseño y construcción del Plan Estratégico Institucional 2023-2028, donde la primera etapa consistió en realizar un diagnóstico que dio como resultado el informe del segundo entregable presentado en el mes de mayo del 2023, en el cual se integra el resultado de los talleres realizados a nivel nacional, las entrevistas

efectuadas y el análisis de diferentes documentos. Lo cual permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que tiene la Asociación al momento de diseñar este plan estratégico.

Después de completar el diagnóstico participativo, el siguiente paso fue la formulación del marco filosófico de la AGYSCR, en el cual se definió la misión, la visión, los ejes y los objetivos estratégicos que guiarán el rumbo y las acciones de la organización en los próximos cinco años.

El proceso de definición de este marco filosófico fue producto de talleres y entrevistas realizadas, donde se estableció la misión de la AGYSCR, es decir, su razón de ser y el impacto que busca generar en la sociedad, así como en la vida de la niñez y juventud que forman parte del movimiento. A partir de ahí, se definió la visión que se desea alcanzar en el futuro, para que la AGYSCR se posicione como un referente del desarrollo integral de la niñez y juventud, formando ciudadanos responsables, solidarios y comprometidos con su entorno. La misión y visión definida por la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica son las siguientes:

MISIÓN





“Somos una Organización de educación no formal que brinda oportunidades a la niñez y la juventud, por medio de un programa educativo innovador y participativo, para que sean protagonistas de su desarrollo personal.”

VISIÓN

“Ser la Organización referente en el país de un modelo educativo no formal donde la niñez y la juventud desarrollen valores, liderazgos, competencias y habilidades que contribuyan a la construcción de una sociedad más equitativa”.

Esta base permitió identificar los grandes ejes y objetivos estratégicos que dieron origen a los objetivos específicos y a las líneas de acción necesarias para alcanzar el marco filosófico establecido.

A continuación, se presentan los ejes y objetivos definidos por la organización:

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 <p>Proyecto Educativo</p>	<p>OE-01 Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y juventudes del país.</p>
 <p>Fortalecimiento Interno</p>	<p>OE-02 Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR.</p>
 <p>Gestión del Talento Humano</p>	<p>OE-03 Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR.</p>
 <p>Sostenibilidad Financiera</p>	<p>OE-04 Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y generación de recursos.</p>

A partir de estas referencias y producto de un análisis participativo con las direcciones, se establecieron los indicadores, metas, plazos y responsables para cada una de las líneas de acción establecidas. Además, con esta información, se procedió a elaborar de forma conjunta con las direcciones el panel de control que permita llevar un seguimiento práctico y consistente de los objetivos y metas definidas.

Durante todo el proceso, se contó con el apoyo permanente del Comité Nacional de Planificación, la Presidencia, la Dirección General, las personas directoras y la asistencia de la Dirección General, lo cual fue fundamental para alcanzar los objetivos fijados durante el desarrollo de todas las actividades programadas.

3. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de la AGYSCR

La planificación estratégica, según la Cepal (2011), se presenta como una herramienta de gestión

fundamental para respaldar a las entidades en la toma de decisiones tanto en el presente como en el futuro. Su principal objetivo es adaptarse a los cambios y demandas del entorno, con el fin de alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se ofrecen.

Desde una perspectiva metodológica, la planificación estratégica implica la formulación y establecimiento de objetivos prioritarios. Lo más destacado de este enfoque radica en la creación de estrategias específicas para lograrlos.

En el desarrollo del proceso de planificación prospectiva, se obtuvo un enfoque cualitativo (Barrantes Echavarría, 2002), que consistió en obtener información desde dentro de la organización y tuvo un carácter explicativo. Se aplicó el método inductivo, que va de lo particular a lo general, y se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, como observación, entrevistas, encuestas al personal de la organización y talleres participativos, tanto presenciales como virtuales.

Además, se llevó a cabo una investigación de campo (Hernández-Samperi, 2018) y se analizaron referencias documentales y descriptivas. También se conformó un equipo de trabajo integrado por funcionarios de la AGYSCR y el personal de CI-DTT, definiendo claramente los roles y responsabilidades de las personas participantes, la metodología de trabajo que se emplearía entre ambas organizaciones, la forma de cumplir con los entregables, los eventos planificados, los instrumentos por utilizar y otros aspectos relacionados.

Fue esencial adquirir un conocimiento profundo de la AGYSCR, incluyendo su estructura interna, normativa, políticas, reglamentos, procesos operativos, manuales de procedimientos y sistemas de control interno, para asegurar la sostenibilidad de las operaciones, así como las estrategias a corto y mediano plazo. Además, se recopiló toda la información relevante proporcionada por esta organización.

Asimismo, se analizó el entorno en el que opera la organización, incluyendo a las partes interesadas o grupos de interés, tanto públicos como privados, lo que permitió establecer la percepción de la imagen organizacional, es decir, cómo la sociedad ve los servicios generados por esta. Además, se obtuvo un enfoque FODAR para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. De igual forma, se agregó un análisis de riesgo para prevenir las amenazas que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos en diferentes niveles de la organización.

El análisis interno evalúa si las formas de actuación son las más adecuadas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos; para lo cual se tomaron en cuenta aspectos como el impacto en las operaciones, las estrategias definidas, el liderazgo organizacional, la estructura interna, la gestión de recursos asignados, el capital humano (tanto remunerado como voluntario), así como el aprendizaje, la innovación, la cultura organizacional y la comunicación interna y externa.

En cuanto al análisis externo, se consideran los factores socioeconómicos que podrían afectar directa o indirectamente a la AGYSCR, así como el papel de las partes interesadas (stakeholders) y otros factores relevantes.

Una vez desarrollado el FODAR, mediante un enfoque altamente participativo, que involucró visitas a diferentes regiones, talleres grupales y la sistematización de la información obtenida, se formularon las estrategias. Estas estrategias se distribuyeron a través de ejes estratégicos, de acuerdo con las áreas de análisis y se incluyen tres ejes transversales denominados "Gestión del Cambio", "Transparencia" y "Sostenibilidad Social".

Cada eje estratégico se compone de objetivos estratégicos, objetivos específicos, metas, indicadores, plazos, recursos necesarios y responsables. Para realizar este trabajo, se hizo una sesión general con todas las personas directoras donde se explicó el enfoque y metodología por desarrollar. Posteriormente, de forma individual con cada directora y la participación de la Dirección General, se validaron las metas, las formas de cálculo y la proyección de los Planes Operativos Anuales del 2024 al 2026 para cada dirección.

En este proceso, se aplicó un enfoque participativo y constructivista, teniendo en cuenta las opiniones y criterios de las personas que forman parte de la organización, así como las percepciones y experiencias de agentes externos, para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Además, con el fin de complementar el proceso, se utilizaron mecanismos y herramientas en consonancia con el enfoque y modelo constructivista y participativo. También se aplicaron diversos instrumentos de recolección de datos cualitativos, como entrevistas, talleres participativos, reuniones virtuales, entre otros, para obtener insumos que se analizarían y utilizarían en el diseño del Plan Estratégico 2023-2028.

La metodología utilizada para el desarrollo del proceso tuvo las características que se muestran en la siguiente imagen:

Imagen N.º 2
Características de la metodología

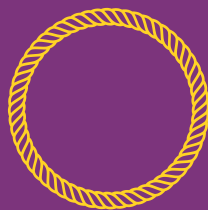


Fuente: Elaboración propia.



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2



1. Variables de la estructura organizacional

El nivel orgánico de una organización se refiere a la estructura y funcionamiento interno de esta, con énfasis en cómo se organiza y coordina para lograr sus objetivos y metas. Es una descripción detallada de cómo fluye la información, cómo se toman las decisiones, se comunican y colaboran los miembros dentro de la entidad.

De esta manera, el nivel orgánico está estrechamente relacionado con la cultura, los valores y la filosofía de la organización, lo que incide en las relaciones y roles entre los distintos departamentos, equipos y colaboradores, así como las jerarquías de autoridad y responsabilidad. Por esa razón, es de suma importancia considerar el aspecto orgánico de la Asociación al momento de diseñar e implementar la estrategia.

Así, se tiene que la estructura organizativa de la AGYSCR viene dada por su normativa interna, donde la Asamblea Nacional es el máximo órgano de gobierno de la Asociación Guías y Scouts de Costa Rica, tal como lo establece su Ley Constitutiva. Está compuesta por dos personas representantes de cada Grupo Guía y Scout (designadas por la Junta de Grupo), miembros de la Junta Directiva Nacional, miembros de la Corte Nacional de Honor, miembros del Consejo Técnico Nacional, integrantes de la Comisión de Miembros ex officio, el director general en representación de la Oficina Nacional y el Servicio Guía y Scout Profesional.

La Junta Directiva Nacional es el órgano encargado de la dirección y administración de la Asocia-

ción. Está compuesta por personas voluntarias, líderes guías y scouts de diferentes zonas del país y es elegida por la Asamblea Nacional. Sus funciones principales incluyen la definición de objetivos y estrategias, la toma de decisiones importantes, el seguimiento de proyectos y programas, así como la representación de la Asociación ante entidades externas.

La Presidencia se encarga de implementar las decisiones de la Junta Directiva Nacional y administrar las operaciones diarias de la organización. Por su parte, la Junta Directiva Nacional está compuesta por personas que ejercen la supervisión y toman decisiones estratégicas importantes para la entidad. Además, se encarga de establecer la misión y visión de la organización, así como de definir las metas y objetivos a largo plazo. En cuanto a la Dirección General, está conformada por el equipo de liderazgo ejecutivo y las personas directoras de los diferentes departamentos o áreas funcionales de la organización.

Las direcciones o áreas funcionales son niveles que incluyen a los equipos y personal, quienes se dedican a funciones específicas dentro de la organización; por ejemplo, puede haber departamentos de recaudación de fondos, programas específicos, recursos humanos, comunicaciones, finanzas, entre otros. Cada uno de estos niveles despliega actividades relacionadas con su área de responsabilidad y contribuye al logro de los objetivos de la organización. En la siguiente imagen, se muestran dichas instancias.

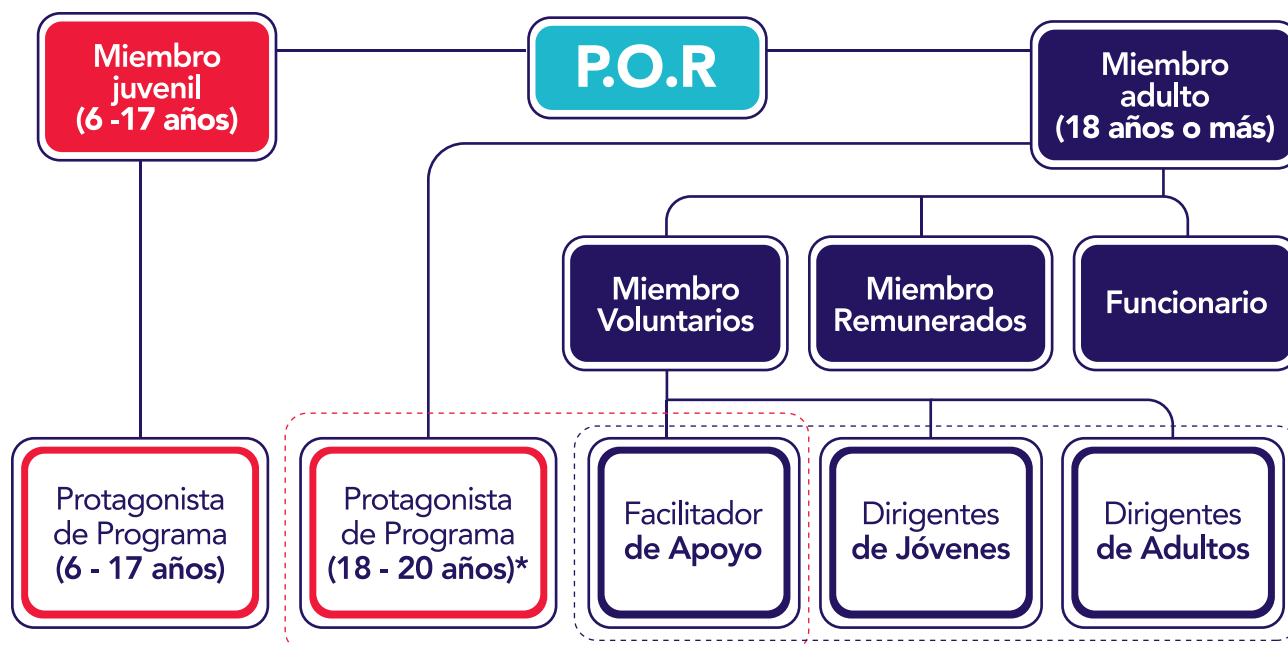
Imagen N.º 3
Organización de la Asociación Guías y Scouts de Costa Rica



Fuente:
Asociación Guías y Scouts de Costa Rica.

Por su parte, sobre la ubicación de los diferentes niveles de participación de las personas miembros de la Asociación, su distribución se muestra en la siguiente imagen:

Imagen N.º 4
Organización de los tipos de personas miembros de la AGYSCR



Fuente: AGYSCR (POR).

2. Diagnóstico participativo de la AGYSCR

El diagnóstico participativo es una herramienta esencial en el proceso de mejora y desarrollo de toda organización. Implica involucrar activamente a los actores clave dentro de esta, para analizar y comprender la situación actual, identificar fortalezas y debilidades, además de establecer las bases para la toma de decisiones informadas y efectivas.

La participación de los actores clave en el diagnóstico tiene una importancia innegable. En primer lugar, brinda una visión más completa y realista de la organización, ya que cada miembro aporta su perspectiva basada en su experiencia y rol dentro de la institución. Esto permite captar una amplia gama de opiniones y percepciones que, en conjunto, forman un panorama más preciso de la realidad organizacional.

Además, la participación activa de los actores clave crea un sentido de pertenencia y compromiso con el proceso de diagnóstico. Cuando las personas miembros sienten que sus voces son escuchadas y valoradas, se fortalece su motivación y disposición para contribuir con ideas y soluciones constructivas. Esto fomenta un ambiente de confianza y colaboración, donde todas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos comunes. Para el caso de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, participaron en este proceso actores de todos los niveles de la organización, entre ellos, se encuentran: dirigentes de sección, jefaturas de grupo, juntas de grupo, gestores, miembros ex officio, protagonistas de programa, padres y madres de familia, entre otros. En la siguiente imagen, se muestra un resumen de distintos actores que participaron en el proceso.

Imagen N.º 5
Actores clave del proceso de diagnóstico



Otro beneficio importante de la participación de actores internos y externos en el diagnóstico fue la identificación de problemas y desafíos que podrían no haber sido evidentes desde una perspectiva más limitada. Al haber involucrado a todos los actores relevantes, se pueden identificar áreas de mejora que, de otro modo, podrían haber pasado desapercibidas. Esto permite abordar de manera proactiva los problemas existentes y desarrollar estrategias adecuadas para superarlos.

El proceso de diagnóstico fomentó el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre las personas miembros de la organización, donde la interacción y colaboración durante los talleres permitió compartir experiencias y mejores prácticas, lo que contribuyó al enriquecimiento del proceso.

Es así como la participación de estos actores protagónicos fue esencial para una comprensión completa y holística de la organización, donde se promovió un ambiente de trabajo colaborativo; fortaleció el sentido de pertenencia y compromiso; identificó desafíos y oportunidades de mejora,

fortalezas y debilidades y fomentó el aprendizaje grupal. Al integrar a todos los niveles de la Asociación en este proceso, se fortalecieron las bases sólidas para la toma de decisiones informadas y efectivas, que guiarán el rumbo de la organización hacia un futuro exitoso y sostenible.

3.Etapas del diagnóstico participativo de la AGYSCR

El diagnóstico participativo fue una metodología fundamental que permitió obtener información valiosa sobre la AGYSCR, ya que involucró activamente a diversos niveles de la organización, incluidos los órganos directivos, administrativos, operativos, voluntarios y, en menor medida, a los padres y madres de familia. Todos ellos comparten una misma misión: contribuir a la sociedad mediante un programa educativo centrado en el desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes, basado en valores y actividades al aire libre.

Antes de iniciar el diagnóstico, se realizó una fase de análisis documental que demostró la amplia

gama de beneficios que la AGYSCR brinda a la sociedad costarricense. Este análisis tuvo una base sólida para el diseño del diagnóstico participativo, en el cual se buscó obtener información valiosa para fortalecer aún más los beneficios y el impacto positivo de la AGYSCR en la sociedad costarricense, resaltando los siguientes aspectos medulares:

El propósito y misión de la AGYSCR consiste en promover el desarrollo físico, intelectual, social, espiritual y emocional de las personas jóvenes, fomentando su autonomía, liderazgo, solidaridad y responsabilidad. El enfoque educativo se basa en “aprender haciendo”, lo que implica que las Guías y Scouts participen activamente en actividades y experiencias reales para adquirir habilidades, valores y conocimientos de manera vivencial.

Además, las personas protagonistas del programa avanzan a través de distintos niveles o etapas adaptadas a su edad y madurez. Cada nivel presenta desafíos y actividades adecuadas a su desarrollo, permitiéndoles alcanzar diferentes grados de responsabilidad y liderazgo, impulsando así su progresión personal.

Un aspecto fundamental es que el programa enfatiza la vida al aire libre, promoviendo el contacto con la naturaleza y la realización de actividades en un entorno abierto, como campamentos, excursiones, senderismo y acciones de conservación ambiental. Además, se involucran en acciones de ayuda y solidaridad hacia la comunidad en la que residen.

La esencia del programa se encuentra en la Ley y la Promesa Guía y Scout, que incluyen principios y valores universales como la honestidad, el respeto, la lealtad, la responsabilidad y la amistad. Estos valores fundamentales son el pilar sobre el cual se construye la formación de los niños, niñas y jóvenes.

Para el desarrollo del diagnóstico, se aplicaron las siguientes etapas:

a) Planificación y preparación: en esta etapa se conformó un equipo facilitador con los consultores y representantes de la AGYSCR, quienes desempeñaron un papel protagónico en esta fase. Además, se identificaron los actores clave fundamentales para llevar a cabo un proceso consultivo altamente participativo y democrático, con el propósito de recopilar la información necesaria para la formulación de las estrategias del Plan Estratégico.

En línea con la planificación de esta etapa, también se determinaron y estructuraron las técnicas y herramientas de recolección de datos que se emplearían. Estas técnicas y herramientas se sometieron a un riguroso proceso de revisión y análisis, llevado a cabo por el Comité de Planificación y la Dirección General de la AGYSCR.

b) Involucramiento de actores clave: tras identificar a los actores clave, se llevó a cabo una convocatoria de todas las partes interesadas relevantes. Se diseñó una agenda estructurada con fechas previamente validadas y compartidas a lo interno para asegurar la máxima participación de la comunidad Guía y Scout. Esta convocatoria agregó a las personas miembros de la organización con sus distintos niveles jerárquicos, al personal, a voluntarios y protagonistas de programas, lo que permitió obtener valiosos aportes sobre las perspectivas que tienen, con respecto a la AGYSCR y, de esa manera, enriquecer significativamente el proceso.

c) Recolección de datos: durante esta etapa, se llevaron a cabo diversas actividades con el fin de recopilar información. Una de las técnicas que ayudó a investigar a fondo la AGYSCR fue la observación participante como método científico. De acuerdo con las palabras de Barrantes Echavarría (2002):

“La observación, es el producto de la percepción del que observa; en ella incluye las metas, los prejuicios, el marco de referencia, las aptitudes, además de algún instrumento o aparato utilizado para realizar y registrar la observación. Junta a este proceso está la interpretación que debe hacerse de lo observado”.

Además, se utilizaron diversas técnicas para recopilar información, como entrevistas, talleres participativos, reuniones de validación y consultas individualizadas. Entre todas estas técnicas, los talleres participativos fueron una fuente clave para formular el diagnóstico, sin obviar el análisis documental histórico. El objetivo fue obtener una comprensión integral de la situación actual, identificando los desafíos, las oportunidades y las necesidades de la organización, así como los factores de riesgo actuales.

d) Análisis de datos: una vez recopilados los datos, el equipo facilitador procedió a analizar minuciosamente la información obtenida. Se buscaron patrones, tendencias y temas recurrentes que surgen de diversas fuentes de datos. Este proceso de análisis constituyó la base sólida para identificar áreas clave que requieren atención y mejora, permitiendo así tomar decisiones fundamentadas y estratégicas.

En la siguiente imagen, se ilustra el notable alcance obtenido durante el desarrollo del proceso. La participación activa de 565 personas fue clave para el éxito y progreso significativo de las distintas fases implementadas.

Imagen N.º 6



Cada una de estas personas desempeñó un papel fundamental al aportar sus conocimientos, habilidades y compromisos, lo que enriqueció la dinámica del proceso.

La amplia participación de todos los niveles de la Asociación fue fundamental para fortalecer los lazos de unidad, solidaridad y colaboración. La diversidad de perspectivas y talentos enriqueció de manera significativa las iniciativas y propuestas, asegurando que cada decisión y acción cuente con el respaldo de un amplio espectro de ideas innovadoras y visiones compartidas.

Además, la interacción activa de estas personas ha afianzado el sentido de pertenencia y compromiso con la misión y valores fundamentales. Juntos han forjado una comunidad comprometida con el desarrollo integral de las acciones por implementar para el bienestar de la Asociación en general.

La implementación del proceso consultivo alcanzó a todas las regiones del país, donde de forma general se coincidió en las fortalezas que tiene la AGYSCR, así como en los retos que deparan los años venideros.

Dentro de los temas que resaltaron, están los referentes a la actualización del marco filosófico, la implementación de una gestión por procesos, la creación del área de talento humano, ajustes al programa educativo, la creación y socialización de los

procedimientos operativos internos, la eficiente gestión en el recurso joven y en el recurso adulto, además, analizar y actualizar el Marco Normativo (P.O.R); para estandarizar los periodos de gobernanza de los niveles orgánicos de la asociación, desarrollar una cultura organizacional caracterizada por la comunicación efectiva, programas de liderazgo para el personal de manera integral, así como medir y monitorear las tareas estructuradas anualmente en el plan operativo anual por medio de una herramienta de control, la cual permita visualizar gráficamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Imagen N.º 7
Cantidad de personas participantes en los talleres a nivel nacional



4.Resultados del diagnóstico participativo de la AGYSCR

Producto de este proceso consultivo y participativo, se logró identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1 Resumen integral análisis FODA

FORTALEZAS

- Se dispone de un Programa Educativo sólido.
- El recurso profesional y voluntario tiene vocación y conocimientos.
- La AGYSCR tiene buena imagen en la sociedad.
- Se dispone de un patrimonio amplio que permite desarrollar iniciativas
- Se ha tenido la capacidad de lograr una recuperación de la membresía.
- La organización tiene capacidad de respuesta ante la etapa postpandemia.
- Hay disponibilidad de material didáctico para desarrollar los programas.
- Hay presencia a nivel nacional con servicios a la comunidad.
- Se cuenta con un método Guía y Scout consolidado.
- Formación de calidad para las personas dirigentes.
- Existe compromiso para llevar a cabo el Programa Educativo.
- Hay ingresos económicos permanentes para cubrir las actividades.
- El sistema de progresión personal es satisfactorio para las personas jóvenes.
- Esquema de valores que orienta la participación de las personas.
- Se cuenta con Campos Escuela.

OPORTUNIDADES

- Segmento de la población amplio para incorporar a más miembros.
- Opción para establecer alianzas públicas, privadas y comunales.
- Uso de redes sociales y otros medios para promover la imagen.
- Se puede desarrollar un modelo de negocios para los Campos Escuela.
- Opción de utilizar la "Fundación" para generar ingresos.
- Se puede adecuar la "Red de Jóvenes" para impulsar las acciones.
- Los modelos GYSAT y CAT ofrecen referencias para la organización.
- La Ley permite aplicar algunos ajustes importantes a lo interno.
- La presencia en las regiones favorece desarrollar las acciones.
- Hay una política de la niñez y juventud que orienta las acciones.
- Se cuenta con personal capacitado para actualizar el programa educativo.
- Existe una consolidación de los diferentes grupos.

DEBILIDADES

- Disminución en la participación del Recurso Adulto y personas voluntarias.
- Poca claridad de roles y responsabilidades del personal remunerado.
- Los Principios de la Organización y Reglamento están desactualizados.
- Hay lentitud en generación de material y dar la comunicación.
- Falta de un plan para generar recursos propios.
- Existe desarticulación entre las direcciones y equipos de trabajo.
- Desarticulación en estrategia y la priorización de las acciones.
- Deficiente servicio al cliente y falta de manuales de procedimientos.
- Existe mucha burocracia en las funciones administrativas.
- Ausencia de un área RR.HH., y de la evaluación del desempeño.
- Decisiones políticas que afectan y retroceden la operativa interna.
- Ausencia de políticas para población con necesidades especiales.
- Poco seguimiento a la aplicación del Programa Educativo.
- Capacitaciones centralizadas y desigualdad para las regiones.
- Dificultad de los grupos alejados para adquirir los uniformes.
- Pocas visitas a las zonas alejadas y falta de información oportuna.
- Poca comunicación del área administrativa con los grupos.
- Falta formación en habilidades blandas para dirigentes y personal.
- Desaprovechamiento de los Campos Escuela y edificio antiguo.

AMENAZAS

- Dificultad de conseguir recurso dirigente a nivel nacional.
- Pérdida o disminución de los ingresos del estado.
- Nuevas formas de comunicarse con las personas jóvenes.
- Percepción de la sociedad como un club privado caro.
- Modificación a la normativa, afectando el aporte estatal.
- Afectación a la imagen por malas acciones de los dirigentes.
- Diferencias entre agrupaciones políticas internas.
- Pérdida de presencia en las comunidades por falta de alianzas.
- Disminución de participación de las personas jóvenes.

Fuente: AGYSCR, 2023. Talleres, entrevistas, documentos.

El análisis realizado a partir de la consulta de actores clave permitió identificar los siguientes hallazgos:

Cuadro N° 2 Resumen de los principales beneficios de la AGYSCR

PRINCIPALES HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
<p>1 Magnitud de los beneficios de la AGYSCR para la sociedad costarricense.</p>	<p>1 Fortalecer la difusión de los beneficios y el impacto positivo del programa en la comunidad.</p>
<p>2 Amplio nivel de madurez en el enfoque educativo centrado en valores y actividades al aire libre.</p>	<p>2 Continuar desarrollando y promoviendo la filosofía “aprender haciendo” para mejorar la adquisición de habilidades y valores.</p>
<p>3 Impacto positivo en el desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes, fomentando su autonomía y liderazgo.</p>	<p>3 Diseñar programas adaptados a diferentes edades y niveles de madurez para una progresión personal óptima.</p>
<p>4 Valor del contacto con la naturaleza y las actividades al aire libre.</p>	<p>4 Incrementar las acciones de conservación ambiental y el compromiso con la comunidad.</p>
<p>5 Importancia de la Ley y la Promesa Guía y Scout en la formación de principios y valores universales.</p>	<p>5 Reforzar la promoción de los principios y valores fundamentales en todas las etapas del programa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que destaca los principales hallazgos y recomendaciones surgidas del diagnóstico participativo.

Cuadro N.º 3
Resumen conclusiones y recomendaciones del diagnóstico AGYSCR

CONCEPTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
El Entorno	Los cambios sociales y tecnológicos, unidos a la pandemia del COVID-19, afectaron el cumplimiento de la estrategia 2021.	Establecer un observatorio para re-orientar la toma de decisiones.
Programa Educativo	El Programa Educativo requiere cambios y actualizaciones, esto implica mantener actualizados los contenidos, material y metodologías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar metodologías que permitan concluir en tiempo oportuno la actualización del Programa. 2. Realizar sesiones periódicas con jóvenes y dirigentes 3. Capacitar a dirigentes y desarrollar competencias y habilidades para las actividades educativas.
Gestión Administrativa	<p>Falta de un área especializada en gestión del talento humano afecta la ejecución de la estrategia.</p> <p>Hay ausencia de un enfoque de gestión por procesos que permita optimizar la gestión.</p> <p>La estructura organizativa necesita ajustes en diferentes niveles y actividades.</p> <p>Las tecnologías digitales tienen rezagos en actividades clave.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un área encargada de gestionar el talento humano de forma integral. 2. Diseñar y mantener actualizado el Mapa de Procesos. 3. Actualizar la estructura organizativa. Optimizar procesos y de cargas de trabajo. Aplicar plan integral de comunicación. 4. Aplicar una mejora integral de las TIC.
Recurso Adulto	Existen retos como la captación de más personas adultas al movimiento, dada la alta deserción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar el acompañamiento al personal voluntario. 2. Aplicar un sistema de evaluación del dirigente.
Gobernanza	<p>La gestión de la Dirección General debe reforzarse y posicionarse para desarrollar la estrategia.</p> <p>Hay ausencia de un seguimiento, control de los indicadores y metas.</p> <p>El ambiente laboral limita el mejor desempeño del personal.</p>	<p>Posicionar la Dirección General en la gobernabilidad de la gestión organizacional.</p> <p>Establecer un sistema de gestión de indicadores y metas.</p> <p>Aplicar un programa de satisfacción laboral.</p>

Fuente: Diagnóstico AGYSCR, 2023.

5. Análisis comparativo entre el FODA y el PESTEL

El análisis FODA es una herramienta que se enfoca en cuatro áreas clave: las fortalezas son las capacidades y recursos internos en los que la organización sobresale. Estos aspectos internos positivos pueden proporcionar ventajas competitivas y oportunidades de crecimiento. Por su parte, las oportunidades son factores externos positivos que podrían beneficiar a la asociación en el futuro. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en el entorno, tecnologías emergentes, demanda creciente, entre otros. Las debilidades representan las limitaciones y deficiencias internas de la organización, razón por la cual deben abordarse para mejorar la competitividad y evitar riesgos. Finalmente, las amenazas son factores externos negativos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos trazados (Thompson, 1998).

El análisis PESTEL se trata de una herramienta de diagnóstico de macroentorno ampliamente utilizada para analizar el entorno organizacional involucrando los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactar una organización (Ruiz Barroeta, 2022). Se diferencia del FODA, por su objeto de investigación; mientras que el FODA busca fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una organización ponderando sus factores externos e internos, el análisis PESTEL hace foco en la evaluación de factores externos presentes en el contexto y sus capacidades para condicionar la estrategia organizacional. Es así como, para desarrollar las estrategias de esta organización, se analizaron las variables externas que les puede afectar, entre las que están las variables políticas, las económicas, las sociales, las legales y tecnológicas, de cara al servicio que brindan a la sociedad. Fue así como se analizó el contexto general (PESTEL) de la organización, para pasar al contexto particular con el FODA.

El análisis FODA es más útil para evaluar la situación actual de la organización, mientras que el análisis

PESTEL es más adecuado para identificar tendencias y escenarios futuros. Ambos son complementarios y se pueden utilizar de manera conjunta para obtener una visión más completa de la situación de la organización y las oportunidades y desafíos que enfrenta.

Ambas herramientas son fundamentales para una planificación estratégica efectiva y garantiza una base sólida, a fin de tomar decisiones informadas y adaptar la estrategia empresarial según las condiciones cambiantes del entorno (Ruiz Barroeta, 2022).

Comparativo análisis FODA y PESTEL



Fuente: elaboración propia.



Fuente:Elaboración propia.

6. Factores de éxito de la AGYSCR

Con base en los resultados del diagnóstico, se presentan diversos aspectos positivos que la agrupación brinda a su población meta. Una vez obtenida claridad en estos elementos, se procedió a establecer los “factores de éxito” internos para la AGYSCR.

Estos factores comprenden procesos y actividades esenciales que son cruciales para alcanzar el éxito y destacarse en la sociedad costarricense. Para determinarlos, se realizó un análisis detallado desde una perspectiva integral, considerando su necesidad, impacto positivo e indispensable para asegurar el éxito de la Asociación.

El proceso de identificación de estos factores fue resultado del trabajo conjunto con las partes interesadas internas, llevado a cabo durante los talleres participativos. Producto de ese análisis, se logró identificar los siguientes factores de éxito que resultaron fundamentales para el logro de los objetivos de este proceso estratégico:

1. Propósito y valores compartidos: la AGYSCR tiene un propósito común y una serie de valores compartidos, dentro de los cuales están el respeto por las demás personas, la responsabilidad, la amistad y la protección del medioambiente. Estos valores crean una identidad colectiva y un sentido de pertenencia.

2. Enfoque en el desarrollo integral: el programa educativo que aplican está diseñado para promover el desarrollo integral de las personas jóvenes, incluyendo aspectos físicos, mentales, emocionales y espirituales. Esto se logra mediante diversas actividades y desafíos que fomentan el crecimiento personal, en cada una de las etapas del programa.

3. Énfasis en el liderazgo juvenil: este movimiento empodera a las personas jóvenes para que asuman roles de liderazgo y tomen decisiones dentro de sus grupos y comunidades. Esto les permite desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo desde una edad temprana.

4. Programas educativos atractivos: las actividades y programas que se implementan son lúdicos, educativos y desafiantes, lo que atrae a la juventud y la motiva a participar activamente.

5. Apoyo de personas voluntarias y líderes comprometidos: la dedicación y el entusiasmo de personas voluntarias y líderes adultos son fundamentales para el éxito del movimiento. Su apoyo y guía brindan una estructura sólida para el crecimiento y sostenibilidad de las actividades que se generan desde lo interno

6. Red internacional y colaboración: la AGYSCR está conectada a nivel mundial, con otras organizaciones similares a Guías y Scouts, lo que facilita el intercambio de ideas, mejores prácticas y recursos entre diferentes países y regiones.

7. Adaptabilidad y relevancia: la AGYSCR ha sido capaz de adaptarse a los cambios sociales y culturales a lo largo del tiempo, manteniendo su relevancia para las nuevas generaciones de personas jóvenes.

8. Énfasis en la ciudadanía global: la AGYSCR incursiona en comprender y abordar temas globales, como la igualdad de género, los derechos humanos, la inclusión y la sostenibilidad, lo que fomenta el desarrollo de ciudadanos globales comprometidos.

9. Seguridad y protección: la seguridad y el bienestar de los niños, niñas y jóvenes son de suma importancia para la Asociación; razón por la cual cuentan con protocolos y políticas a fin de garantizar un entorno seguro para todos los miembros.

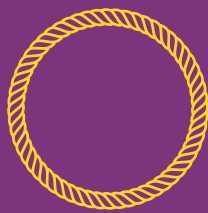
10. Participación y apoyo de la comunidad: el movimiento se beneficia del apoyo y la colaboración de la comunidad local, así como de instituciones y organizaciones a nivel nacional e internacional.

Estos factores han desempeñado un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de la AGYSCR, asegurando que sigan brindando oportunidades de desarrollo a la niñez y juventud de diversas culturas y contextos sociales.



ESTRATEGIA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO DE LA AGYSCR

3



1. Marco filosófico

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el éxito y el crecimiento sostenible de cualquier organización. Sin embargo, para que esta planificación sea sólida y coherente, es esencial establecer un marco filosófico que guíe y sustente todas las decisiones y acciones de la empresa. El marco filosófico de una organización se refiere a los valores, principios y creencias fundamentales que definen su identidad, cultura y propósito (Chiavenato, 2017).

Para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, el marco filosófico se cimienta en la visión, misión, objetivos estratégicos, así como en los fundamentos de la Asociación basados en la ley, la promesa y los principios Guía y Scout que rigen las actividades de la Asociación y la de sus personas miembros. La Ley Guía y Scout que rige para las personas miembro de la Asociación es la siguiente:

LEY

- Honorable
- Leal
- Servicial
- Amigable
- Cortés
- Bondadoso
- Obediente
- Alegre
- Trabajador
- Limpio

Fuente: P.O.R. 2020.

La promesa que rige para todas las personas miembros de la Asociación es la siguiente:

PROMESA

Por mi honor y con la ayuda de Dios, prometo hacer lo posible por cumplir mis deberes para con Dios y la Patria, ayudar al prójimo en toda circunstancia, y cumplir fielmente la Ley Guía y Scout.

Fuente: P.O.R. 2020.

Los principios Guía y Scout son:

PRINCIPIOS

- Deber para con Dios.
- Deber para con los demás.
- Deber para consigo mismo.

Fuente: P.O.R. 2020.

La misión establece el propósito fundamental de la AGYSCR, es decir, su razón de ser y el impacto que busca generar en la sociedad y en la vida de los niños, niñas y jóvenes que forman parte del movimiento, tal como se muestra seguidamente:

MISIÓN

Somos una Organización de educación no formal que brinda oportunidades a la niñez y la juventud, por medio de un programa educativo innovador y participativo, para que sean protagonistas de su desarrollo personal.

Fuente: P.O.R. 2020.

Por su parte, la visión representa la imagen deseada del futuro de la organización mostrando un cuadro inspirador y ambicioso del papel que la AGYSCR aspira desempeñar en la sociedad. Se vislumbra como un líder de referencia, reconocido por su destacada contribución al desarrollo integral de la niñez y juventud, formando ciudadanos responsables, solidarios y comprometidos con su entorno.

VISIÓN

Ser la Organización referente en el país de un modelo educativo no formal donde la niñez y la juventud desarrollen valores, liderazgos, competencias y habilidades que contribuyan a la construcción de una sociedad más equitativa.

Fuente: P.O.R. 2020.

A partir de este enmarque, los ejes estratégicos representan metas de alto nivel que la AGYSCR se propone alcanzar para materializar su visión y misión. Estos ejes brindan una dirección clara y fundamentan una guía para la planificación y ejecución de acciones a mediano plazo, mientras abarcan la sostenibilidad social y la sostenibilidad de manera integral. Es así como la Asociación se compromete con prácticas organizacionales éticas y busca contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y el medioambiente.

EJES ESTRATÉGICOS

1. Proyecto educativo.
2. Fortalecimiento interno.
3. Gestión del talento humano.
4. Sostenibilidad financiera.

Asimismo, los objetivos estratégicos se desprenden de los ejes estratégicos y se realiza su alineación con el marco filosófico de la entidad. Esta alineación impulsa una cultura de enfoque, coherencia y responsabilidad en todas las áreas de la Asociación, con lo que se asegura que cada paso dado conduzca hacia la visión deseada y genere un impacto significativo en todos los niveles de la organización.

Esta coherencia y enfoque en los valores fundamentales fortalecen la identidad y la reputación de la Asociación, posicionándola como un referente en el país.

EJES ESTRATÉGICOS

OE-01 Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y juventudes del país.

OE-02 Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR.

OE-03 Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR.

OE-04 Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y generación de recursos.

Importancia de la gestión del cambio, la transparencia y la sostenibilidad social como ejes transversales

La gestión del cambio, la transparencia y la sostenibilidad social son tres ejes transversales fundamentales que desempeñan un papel esencial en

el éxito y la sostenibilidad de una organización. La gestión del cambio le permite a la Asociación adaptarse de manera proactiva a un entorno empresarial en constante evolución. Al definirla como eje transversal, la organización se asegura que todos los procesos y estrategias estén diseñadas para facilitar la implementación fluida de cambios significativos, ya sean tecnológicos, organizacionales o culturales. Esto fomenta una mentalidad abierta al cambio en todos los niveles de la empresa, promoviendo la agilidad y la capacidad de respuesta frente a los desafíos emergentes.

Por otro lado, la transparencia como eje transversal es un pilar crucial para construir la confianza tanto interna como externamente. Al promover la transparencia en la toma de decisiones, en la comunicación con las personas colaboradoras y stakeholders (partes interesadas), así como en la rendición de cuentas, la organización establece una cultura de honestidad y responsabilidad. La transparencia también contribuye a fortalecer la reputación de la Asociación, demostrando una mayor confianza, primero que todo, a nivel estatal, siguiendo con el recurso humano y proveedores. Además, al ser transparente en todos los ámbitos, la Asociación se encuentra mejor preparada para enfrentar posibles desafíos éticos o crisis, ya que cuenta con una base sólida de integridad que guía su actuar en todo momento.

Finalmente, la sostenibilidad social es parte del accionar de la Asociación frente a la sociedad, en particular frente a la niñez y la juventud. La Asociación ejerce una sostenibilidad social al formar, educar y acompañar a las personas protagonistas de programa en el fortalecimiento de sus capacidades y en el desarrollo de su ser integral.

EJES TRANSVERSALES

1. Gestión del cambio.
2. Transparencia.
3. Sostenibilidad social.

La cultura organizacional y el marco filosófico

La cultura organizacional es un componente inherente del marco filosófico. Es el conjunto de normas, valores, creencias y prácticas compartidas por las personas miembros de la AGYSCR. La cultura organizacional influye en el comportamiento de los miembros vistos de manera integral (remunerados y voluntarios) y define cómo se llevan a cabo las actividades diarias. Una cultura arraigada en valores sólidos del marco filosófico puede fortalecer la cohesión interna, fomentar la colaboración y mejorar el alcance y desempeño general de la AGYSCR.

Impacto en la toma de decisiones estratégicas

El marco filosófico también desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas. Cada decisión debe alinearse con los fundamentos de la Asociación para garantizar que estén en consonancia con su identidad y misión. Asimismo, el marco filosófico actúa como un filtro para evaluar posibles opciones y oportunidades, asegurando que solo se persigan aquellos que refuerzan la esencia de la Asociación.

Importancia de los stakeholders y su buena gestión

Los stakeholders, es decir, todas las partes interesadas o involucradas con una organización, desempeñan un papel fundamental en su éxito y sostenibilidad. Por lo que comprender y gestionar adecuadamente las necesidades, expectativas y preocupaciones de estos grupos es esencial para establecer relaciones sólidas y beneficiosas. Los grupos de interés incluyen a funcionarios, empleados, proveedores, comunidades locales, organismos reguladores y otros actores clave (Edward, 2018).

Una gestión efectiva de los stakeholders contribuye a la construcción de una reputación positiva para la organización, así como a la mitigación de riesgos y conflictos potenciales; al involucrar a los stakeholders en la toma de decisiones, comunicar de manera transparente y responder a sus inquietudes de manera proactiva.

La buena gestión de los stakeholders también ayuda a la Asociación a identificar oportunidades de mejora para adaptarse al entorno en constante cambio. Al estar en sintonía con las necesidades cambiantes de los stakeholders, la Asociación puede anticipar tendencias y demandas de la sociedad en temas de necesidades de la niñez y juventud, lo que se traduce en una mayor capacidad para innovar y desarrollar productos o servicios más alineados con las expectativas de dicha población meta.

Además, tal como lo menciona Edward (2018), la gestión efectiva de los stakeholders fomenta la sostenibilidad social organizacional y el compromiso con el desarrollo sostenible, lo que contribuye a generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. En resumen, una adecuada gestión de los stakeholders es un aspecto crítico de la planificación estratégica y la operación diaria de una organización.

Imagen N.º 9 Los stakeholders de la AGYSCR

LOS STAKEHOLDERS DE LA AGYSCR

1

LOS STAKEHOLDERS ESTATALES

- Poder Ejecutivo
- Poder Legislativo
- Instituciones Gubernamentales

2

LOS STAKEHOLDERS INTERNOS

- Nivel Orgánico
- Nivel Operativo
- Voluntarios
- Padres de Familia

3

LOS STAKEHOLDERS PROVEEDORES

- Proveedores de bienes
- Proveedores de servicios

4

LOS STAKEHOLDERS ALIADOS

- Movimiento comunal
- Organizaciones sin fines de lucro
- Comunidad en general

Fuente: Elaboración propia.

2. Talleres de construcción del marco filosófico

Con la implementación de talleres participativos para la formulación y validación del marco filosófico, se fortaleció la cohesión interna de la Asociación. Al involucrar a los distintos niveles en un proceso participativo y democrático, a fin de definir el rumbo de esta para el próximo quinquenio, lo que promoverá un mayor cumplimiento de los objetivos establecidos.

Siendo que, al conocer la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos, las partes involucradas se identificaron con el proceso y con la organización, logrando que todos miren hacia un mismo destino. Esto permitirá que trabajen hacia objetivos compartidos y fomentará un sentido de pertenencia y compromiso con la Asociación.

3. Actividades y fases de los talleres

Para el desarrollo del proceso de construcción del marco filosófico, se aplicaron las siguientes etapas:

a) Planificación y preparación: en esta etapa, se identificaron las partes involucradas que desempeñarían un papel crucial en la construcción del marco filosófico.

b) Involucramiento de actores clave: se llevaron a cabo convocatorias a las partes interesadas de la AGYSCR, y mediante el uso de técnicas participativas, se recopilaron sus aportes para el marco filosófico de la organización. Estos aportes fueron registrados y posteriormente validados por los propios participantes.

c) Recolección de la información: durante los talleres, se recopiló la información necesaria para la construcción del marco filosófico. Se incluyen los aportes de todas las personas participantes y se agrupan por temas de interés. Además, se emplearon instrumentos adecuados para la población participante, lo que garantizó el cumplimiento del objetivo de la actividad.

d) Análisis de datos: los datos recolectados se analizaron y procesaron con el fin de revisarlos junto con las partes involucradas.

e) Validación de los datos obtenidos: se organizan talleres y reuniones para validar la información recolectada, dando paso así a la siguiente etapa del proceso. Cabe destacar que cada etapa desarrollada contó con su respectiva fase de validación, lo que permitió empoderar a todas las partes involucradas.

4. Vinculación de las metas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por todos los países miembros de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que constituyen un plan integral e interconectado para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todas las personas. Los ODS abarcan una amplia gama de temas, desde la eliminación del hambre y la promoción de la educación de calidad, hasta la lucha contra el cambio climático y la promoción de la igualdad de género.

Imagen N.º 10
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas.

La AGYSCR es una organización reconocida a nivel nacional por su compromiso con el desarrollo integral de la niñez y juventud, fomentando su liderazgo, habilidades sociales y conciencia cívica. Este movimiento se alinea de manera significativa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas.

En primer lugar, promueven el ODS 4: Educación de calidad, ya que ofrecen programas educativos basados en valores, conocimientos y habilidades, brindando a la niñez y juventud herramientas para su desarrollo personal y social.

Imagen N.º 11 Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 y 4

 <p>Objetivo 3: Salud y bienestar</p>	 <p>Objetivo 4: Educación de calidad</p>
--	--

Fuente: Naciones Unidas.

En segundo lugar, el movimiento Guías y Scouts se vincula con el ODS 3: Salud y bienestar, al fomentar hábitos de vida saludable y el cuidado del medioambiente, lo que contribuye al bienestar físico y emocional de la juventud y sus comunidades. Además, a través de actividades al aire libre y de contacto con la naturaleza, se promueve un estilo de vida activo y equilibrado, lo que contribuye a la prevención de enfermedades y el bienestar mental.

En tercer lugar, la Asociación se alinea con el ODS 10: Reducción de las desigualdades, al ser inclusiva y abierta a la niñez y juventud de todas las condiciones sociales, culturas y habilidades. Promueven la igualdad de género, el respeto a la diversidad y la no discriminación, creando un espacio seguro donde las personas protagonistas de Programa pueden desarrollar todo su potencial sin prejuicios ni barreras.

Imagen N.º 12 Objetivos de Desarrollo Sostenible 10, 16 y 17

 <p>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p> <p>APOYA A LAS PERSONAS MARGINADAS Y NECESITADAS El 40% más pobre de la población mundial gana menos del 25% de los ingresos mundiales</p>	 <p>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p> <p>DEFIENDE LOS DERECHOS HUMANOS En 2018 el número de personas que se encontraban huyendo de guerras, persecución y conflictos superó los 70 millones</p>
<p>Objetivo 10: Reducción de las desigualdades</p>	<p>Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas</p>

Fuente: Naciones Unidas.

El movimiento guía y scout se relaciona con el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ya que fomenta la construcción de ciudadanía activa y consciente, promoviendo la paz, la tolerancia y la resolución pacífica de conflictos. Las personas protagonistas de programa aprenden a trabajar en equipo, a tomar decisiones responsables y a respetar las normas y valores democráticos, contribuir así con la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Por último, el Movimiento Guía y Scout se relaciona con el ODS 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible, ya que al ser un movimiento mundial permanentemente se intercambian conocimientos, experiencias, capacidades técnicas y recursos educativos con organizaciones Guías y Scouts del resto del mundo, con el formar personas integrales que ejercen una ciudadanía activa; así como también se desarrollan y promueven alianzas con organizaciones privadas e instituciones públicas.

Imagen N.º 12
Objetivos de Desarrollo Sostenible 10, 16 y 17

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

PIDE A TU GOBIERNO QUE AUMENTE LA AYUDA AL DESARROLLO

Lograr los ODS podría generar oportunidades de mercado por valor de 12 billones de dólares y crear 380 millones de nuevos puestos de trabajo para 2030

Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos

Fuente: Naciones Unidas.

5. Matrices de planificación que conforman el Plan Estratégico

Seguidamente, se incluyen las matrices de planificación estratégica que se formularon a partir de los talleres participativos para los periodos que abarca este Plan Estratégico:

EJE ESTRATÉGICO	Proyecto Educativo				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-01 Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
OE-01.1 Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.	30%	Revisiones anuales de contenidos y metodologías del proyecto y Programa Educativo	Ajustes aplicados al programa versus total de ajustes identificados.	2024: 40% de los ajustes aplicados 2025: 60% de los ajustes aplicados 2026: 80% de los ajustes aplicados 2027: 90% de los ajustes aplicados 2028: 100% de los ajustes aplicados.	Dirección de Programa Educativo
OE-01.2 Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades.	30%	Acciones de posicionamiento en las comunidades	Acciones realizadas versus total de acciones programadas	Consolidar los grupos clasificados como prioritarios en las comunidades con acciones de posicionamiento en las siguientes tasas de crecimiento: 2024: 20% de los grupos 2025: 40% de los grupos 2026: 60% de los grupos 2027: 80% de los grupos 2028: 100% de los grupos	Dirección Programa Educativo Dirección de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Matriz OGSM. Eje: Proyecto Educativo

EJE ESTRATÉGICO	Proyecto Educativo				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-01 Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
OE-01.3 Estimular la vivencia del Programa Educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.	20%	Disponer de condiciones seguras para la participación de la Comunidad Guía y Scout.	Acciones de entornos seguros vesus total de acciones programadas para lograr entornos seguros.	2024: Diseñar el plan y protocolo para aplicar el 20% de las acciones que propicien entornos seguros. 2025: 40% de acciones para propiciar entornos seguros. 2026: 60% de acciones para propiciar entornos seguros. 2027: 80% de acciones para propiciar entornos seguros. 2028: 90% de acciones para propiciar entornos seguros.	Dirección de Programa Educativo. Dirección de Operaciones
OE-01.4 Promover la proyección y participación activa del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad.	20%	Acciones de proyección activa en las comuniddes.	Total de acciones realizadas en la comunidad versus total de acciones programadas.	2024: Diseñar el plan y protocolo de acciones de proyección por distrito. Capacitar a los dirigentes en la aplicación del plan. 2025: Cumplir con el 25% del plan. 2026: Cumplir con el 50% del plan. 2027: Cumplir con el 75% del plan. 2028: Cumplir con el 100% del plan.	Dirección de Programa Educativo. Dirección de Operaciones Dirección de Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N.º 5
Matriz OGSM. Eje: Fortalecimiento Interno

EJE ESTRATÉGICO	Fortalecimiento Interno				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-02 Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
<p>1-OE-02. 1-Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.</p>	20%	Cantidad de trámites y procedimientos clave simplificados y automatizados.	Cantidad de trámites y procedimientos clave automatizados y simplificados versus cantidad planificada.	Lograr la automatización y simplificación en las siguientes tasas anuales: 2024: 65% del total planificado. 2025: 35% del total planificado. 2026: revisión 100% del total planificado. 2027: 65% del total planificado. 2028: 35% del total planificado.	Dirección General
<p>2-OE-02. 2-Disponer de manuales de procedimientos.</p>	15%	Cantidad de manuales y procedimientos actualizados.	Cantidad de manuales actualizados y diseñados versus cantidad planificada.	Los manuales se diseñan y actualizan en la siguiente tasa anual: 2024: 65% del total planificado. 2025: 35% del total planificado. 2026: revisión 100% del total planificado. 2027: 65% del total planificado. 2028: 35% del total planificado.	Dirección General
<p>3-OE-02. 3-Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.</p>	20%	Plan de digitalización implementado al 2028.	Plan de digitalización implementado versus planificado.	El plan de digitalización se realiza en la siguiente tasa anual: 2024: 20% del total planificado. 2025: 20% del total planificado. 2026: revisión del 100% del total revisado. 2027: 20% del total planificado. 2028: 20% del total planificado.	Unidad de Tecnologías de Información y Direcciones

EJE ESTRATÉGICO	Fortalecimiento Interno				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-02 Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
<p>4-OE-02. 4-Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scouts.</p>	20%	Estrategia de comunicación implementada.	Estrategia de comunicación implementada versus estrategia diseñada.	La estrategia de comunicación se aplica de acuerdo con la siguiente tasa anual: 2024: 20% de cumplimiento. 2025: 40% de cumplimiento. 2026: 60% de cumplimiento. 2027: 80% de cumplimiento. 2028: 100% de cumplimiento.	Dirección de Comunicación
<p>5-OE-02. 5-Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.</p>	15%	Cantidad de alianzas implementadas.	Cantidad de alianzas implementadas versus cantidad de alianzas aprobadas.	Para todos los años del 2024 al 2028, lograr que el 100% de las alianzas realizadas sean implementadas.	Dirección General
<p>6-OE-02. 6-Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación.</p>	10%	Diseño de una propuesta de ajustes al marco normativo.	Propuesta diseñada/ documentos analizados.	Al 2028, disponer de una propuesta integral de ajustes al marco normativo con avances anuales de cumplimiento.	Junta Directiva Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 6
Matriz OGSM. Eje: Talento Humano

EJE ESTRATÉGICO	Gestión del Talento Humano				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-03 Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
<p>1-OE-02 1-Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.</p>	30%	Sistema de gestión del talento humano implementado.	Sistema de gestión del talento humano implementado versus sistema diseñado.	La implementación del sistema se realiza en las siguientes tasas anuales: 2024: 20% implementado. 2025: 40% implementado. 2026: 60% implementado. 2027: 80% implementado. 2028: 100% implementado.	Dirección General Dirección Recurso Adulto
<p>2-OE-02. 2-Atraer el recurso humano idóneo en la organización.</p>	30%	Programa de atracción del talento humano constituido.	Programa de atracción del personal diseñado versus planificado.	La implementación del programa se realiza en la siguiente tasa anual: 2024: 20% implementado. 2025: 40% implementado. 2026: 60% implementado. 2027: 80% implementado. 2028: 100% implementado.	Dirección General Dirección Recurso Adulto
<p>3-OE-02. 3-Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.</p>	20%	Programa de desarrollo de habilidades y competencias implementado.	Programa de desarrollo de habilidades y competencias implementado versus programa diseñado.	El programa se desarrolla en la siguiente tasa anual : 2024: 20% implementado. 2025: 40% implementado. 2026: 60% implementado. 2027: 80% implementado. 2028: 100% implementado.	Dirección General Dirección Recurso Adulto

EJE ESTRATÉGICO	Gestión del Talento Humano				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-03 Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
4-OE-02 4-Promover la gestión de cambio y la fidelización del equipo nacional.	20%	Programa de gestión de cambio y fidelización implementado.	Programa de gestión de cambio y fidelización implementado versus programa diseñado.	Se medirá en función del avance anual: 2024: 20% de cumplimiento. 2025: 40% de cumplimiento. 2026: 60% de cumplimiento. 2027: 80% de cumplimiento. 2028: 100% de cumplimiento.	Dirección General Dirección Recurso Adulto
5-OE-02 5-Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.	10%	Plan de mejora continua implementado.	Plan implementado versus Plan diseñado.	Se medirá en función del avance anual: 2024: 20% de cumplimiento. 2025: 40% de cumplimiento. 2026: 60% de cumplimiento. 2027: 80% de cumplimiento. 2028: 100% de cumplimiento.	Dirección General Dirección Recurso Adulto

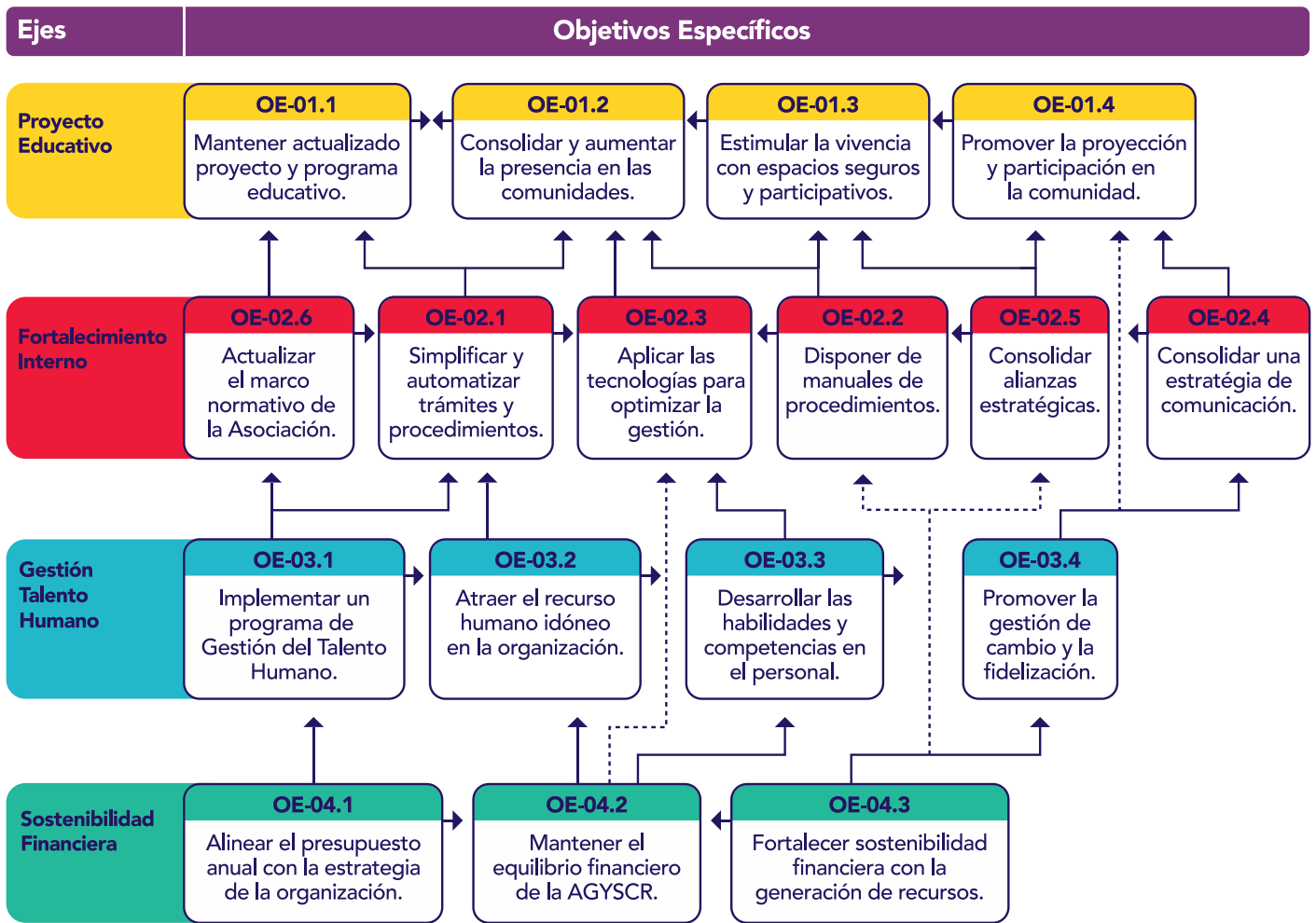
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N.º 7
Matriz OGSM. Eje: Sostenibilidad Financiera

EJE ESTRATÉGICO	Sostenibilidad Financiera				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE-04-Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PESO %	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META ANUAL DEL INDICADOR	RESPONSABLE
1-OE-04 1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización.	30%	Presupuestos de las áreas diseñados a partir de la estrategia organizacional.	Presupuesto de cada área alineado con la estrategia versus total de áreas.	Para todos los años del 2024 al 2028, lograr que el 100% del presupuesto anual esté alineado con la estrategia.	Dirección Finanzas
2-OE-04 2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.	40%	Punto de equilibrio establecido para todas las áreas de la AGYSCR.	Punto de equilibrio financiero de las áreas versus punto de equilibrio de la AGYSCR.	Lograr que la Asociación disponga de un uso óptimo de los recursos de acuerdo con la siguiente tasa de crecimiento: 2024: 30% en uso óptimo de los recursos. 2025: 60% en uso óptimo de los recursos. 2026: 70% en uso óptimo de los recursos. 2027: 80% en uso óptimo de los recursos. 2028: 100% en uso óptimo de los recursos.	Dirección Finanzas y cada dirección
3-OE-04 3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.	30%	Generar fuentes de ingresos adicionales que cubran las operaciones y proyectos de la AGYSCR.	Fuentes de ingresos adicionales versus fuentes de ingresos tradicionales.	Lograr que la sostenibilidad financiera de la AGYSCR se diversifique por medio de un modelo de implementación de unidades estratégicas de negocio, en las siguientes proporciones de avance: 2024: 5% de avance. 2025: 7% de avance. 2026: 10% de avance. 2027: 15% de avance. 2028: 25% de avance.	Dirección Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

Imagen N.º 13



Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico que se presenta en la imagen N.º 13 muestra de forma general las principales vinculaciones que existen entre los objetivos específicos de cada uno de los ejes estratégicos. Además, permite identificar la secuencia que siguen las acciones al momento de tomar las decisiones sobre determinada acción. Cabe señalar que este mapa puede detallarse a un nivel más específico de las relaciones de “insumo-producto” de cada objetivo.

6. Operativización del Plan Estratégico

La operativización de un plan estratégico es el proceso mediante el cual se traducen los objeti-

vos y metas estratégicas en acciones concretas y planes de trabajo específicos. Esta fase es esencial para llevar a cabo la estrategia de manera efectiva y asegurar que las metas establecidas se alcancen de forma oportuna y eficiente.

“La planificación y la acción son inseparables. El plan es el cálculo que precede y preside la acción. Si no la precede el plan es inútil, porque llega tarde. Y, si llega a tiempo, pero no preside la decisión de la acción tomada, el plan es superfluo. A su vez, la acción, sin un cálculo que la precede y preside sería una mera improvisación”. (Matus, 1987).

En primer lugar, se requiere una comunicación clara y efectiva de los objetivos estratégicos a todas las personas miembros del equipo y partes interesadas involucradas. Es fundamental que cada miembro comprenda su papel en la implementación del plan y cómo sus contribuciones individuales se relacionan con los resultados globales.

Una vez que los objetivos se han comunicado, se deben establecer planes de acción detallados que incluyan los recursos necesarios, los responsables de cada tarea y los plazos para su cumplimiento. Estos plazos deben ser realistas y alineados con la capacidad y recursos de la organización. También es importante establecer indicadores de desempeño y sistemas de seguimiento para medir el progreso y detectar desviaciones a tiempo, logrando realizar los ajustes necesarios para mantener el rumbo (Matus, 1987).

Además, la adecuada gestión de los recursos, tanto financieros como humanos, es clave para el éxito de la operativización. Se deben asignar los recursos de manera óptima, asegurando que las actividades estratégicas cuenten con los medios necesarios para llevarse a cabo.

La revisión periódica y la adaptabilidad también son fundamentales en el proceso de operativización. El entorno de la Asociación está en constante cambio, por lo que es esencial que el plan estratégico se revise periódicamente para ajustarse a las condiciones cambiantes y las nuevas oportunidades o desafíos que puedan surgir.

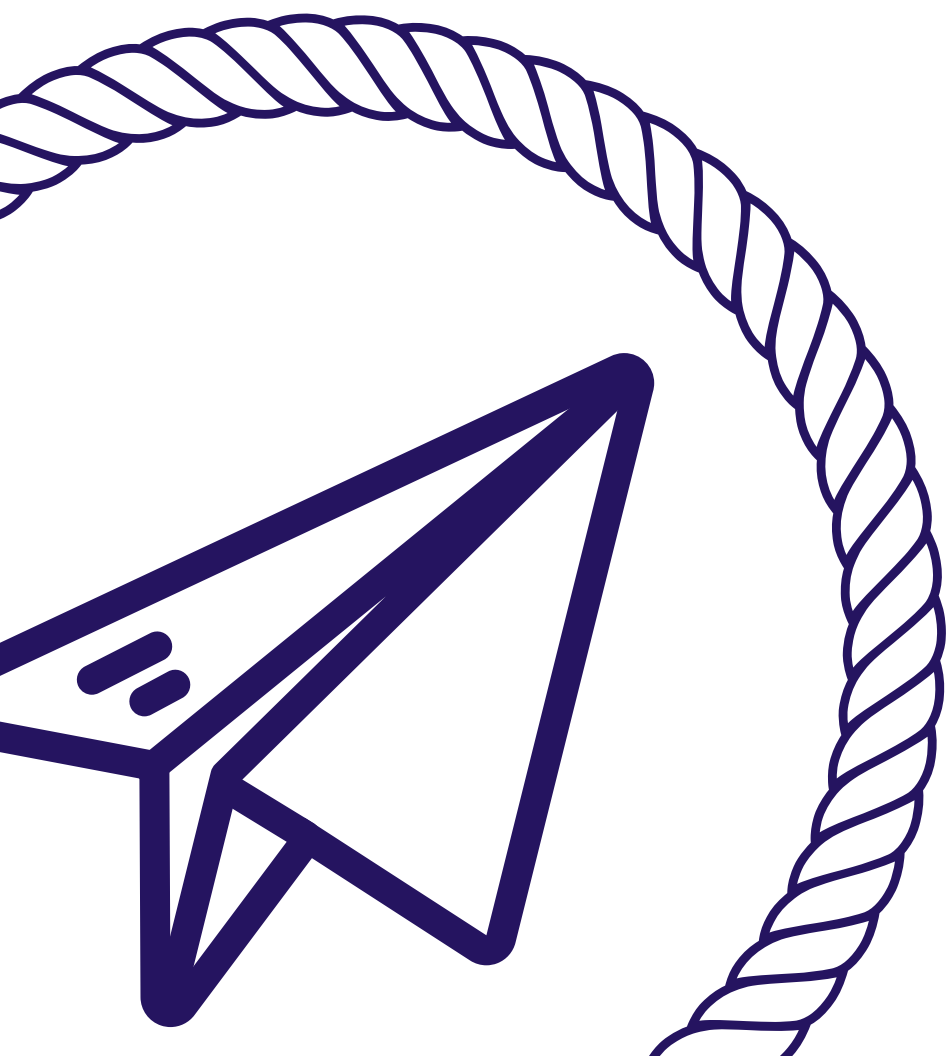
Por lo tanto, la operativización de un plan estratégico implica una cuidadosa planificación, comunicación, previsión de recursos, seguimiento y adaptación constante. Es un proceso dinámico y colaborativo que permite a una organización transformar sus objetivos en acciones concretas y alcanzar resultados significativos a mediano plazo.

A continuación, se presenta la forma en que se llevará a cabo la operativización del plan estratégico de la AGYSCR por medio de la matriz POA 2024-2026 para cada una de las direcciones.

MATRIZ POA

2024-2026

Eje:
Proyecto
Educativo



Cuadro N.º 8
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.1		Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución		
1-Establecer un plan de consulta y monitoreo de los intereses de la población objetivo y las características de su entorno, que brinde insumos para la actualización del proyecto y Programa Educativo.	Espacios de consulta e identificación de acciones de mejora.	Plan de consulta aplicado por población versus grado de satisfacción de población meta superior al 80%. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar y sistematizar el plan de consulta al 15% de la población objetivo.	Diseñar el plan de acción Diseño de instrumento.	Aplicación del instrumento.	Tabulación de la información.	Análisis e informe de resultados.		Anual con informes de avance trimestrales.		
2-Mantener la actualización, diseño y alineamiento permanente del Programa Educativo con el proyecto.	Nivel de actualización del Programa Educativo actualizado.	Cantidad y calidad de material para acciones presenciales y virtuales versus total de actualizaciones programadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Mantener actualizado el Programa Educativo con la aplicación del 30% de los ajustes identificados.	Revisar el material existente de cada sección.	Diseñar el plan de actualización de herramientas del Programa Educativo.	Actualizar los materiales definidos por sección en el periodo correspondiente.	Actualizar los materiales definidos por sección en el periodo correspondiente.		Anual con informes de avance trimestrales.		

Cuadro N.º 8
Matriz POA 2024

Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución
3-Disponer de material, herramientas y guías actualizadas que integren el uso de tecnologías digitales conforme al proyecto y Programa Educativo.	Avance de la actualización del material, herramientas y guías para uso presencial y virtual.	Material, herramientas y guías actualizadas versus total de actualizaciones programadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Aplicar un plan para actualizar el 10 % del material en el Programa Educativo (integrando el uso de tecnologías digitales).	Conformar el equipo de trabajo voluntario para la integración del uso de las tecnologías digitales.	Diseñar el plan de trabajo.	Revisar la documentación para la integración de las herramientas tecnológicas.	Diseñar herramientas que integren el mundo digital (aplicaciones, portal educativo, gamificación entre otros).		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Establecer herramientas (sistema) de evaluación integral del Programa Educativo.	Avance en el cumplimiento del diseño de evaluación integral del programa	Componentes del sistema diseñados versus total de componentes del sistema. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar el 25 % de los componentes del sistema de evaluación.	Definir los componentes del sistema de evaluación.	Diseñar el plan de trabajo.	Implementar el plan de trabajo.	Tabulación y análisis de datos.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 9
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.2:		Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución			
1-Crear e implementar una estrategia de apertura de grupos (y consolidación) de acuerdo con necesidades técnicamente demostradas.	Avance de la Guía de apertura de Grupos.	Diseñar plan de trabajo y de la guía con sus instrumentos de aplicación.	Diseñar la guía de apertura de grupos.	Aprobación de la guía para apertura de grupos.	Definir cantidad y comunidades de grupos a abrir.	Iniciar con la promoción para apertura de grupos.		Anual con informes de avance trimestrales.			
2- Readecuar la estrategia de acompañamiento a los grupos para que responda a las necesidades actuales.	Acompañamiento a los grupos.	Diseñar plan de trabajo, la detección de necesidades, diseño de la estrategia y aplicar plan piloto en un 5% de los grupos.	Diseñar el insumo para la detección de necesidades.	Aplicar la herramienta para detección de necesidades.	Recopilar y analizar la información.	Diseñar el plan piloto para apertura de grupos.		Anual con informes de avance trimestrales.			

Cuadro N.º 10
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.3:		Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Período Ejecución
3- Establecer una estrategia para involucrar a las familias de protagonistas en la ejecución del Programa Educativo.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades versus total de familias. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Crear y aplicar el conjunto de acciones que permita lograr el involucramiento del 5 % de las familias de las personas protagonistas.	Motivar a los grupos a desarrollar actividades que involucren familias.	Asesorar a los grupos en la elaboración y ejecución de un programa dirigido a familias.	Diseñar una campaña de involucramiento de familias en grupos Guías y Scouts.	Promocionar la campaña de involucramiento de familias a grupos Guías y Scouts.		Anual con informes de avance trimestrales

Cuadro N.º 9
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.2:		Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución
3- Promover actividades nacionales, intergrupales y por zonas geográficas que faciliten el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de los grupos.	Actividades presenciales y virtuales de buenas prácticas.	Cantidad de actividades realizadas versus total de actividades programadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar la estrategia de buenas prácticas y realizar un plan piloto presencial y virtual en una zona geográfica.	Actualizar el documento de actividades de Programa Educativo.	Socializar el documento de actividades de programa.	Realizar un evento piloto en una de las zonas geográficas.	Realizar evento nacional de sección intermedia.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Implementar "el sello a la calidad" que promueva las buenas prácticas en la aplicación del Programa Educativo.	Programa de "sello a la calidad" dirigido a los grupos.	Grupos con "sello a la calidad" versus total de grupos a nivel nacional. Mínimo: ≥ 10% - ≤ 20% Satisfactorio: >20%- ≤ 50% Máximo: > 50- ≤80%	Elaborar el programa de "Buenas Prácticas", los instrumentos y reglamento. Aplicar plan de comunicación del programa.	Definir los parámetros para la implementación de sello a la calidad.	Elaborar el reglamento de Buenas Prácticas.	Validar el reglamento de Buenas Prácticas.	Socializar el reglamento de Buenas Prácticas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 10
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.3:		Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución
1- Empoderar a la niñez y juventudes a través del desarrollo de habilidades y competencias para que sean protagonistas de su crecimiento personal.	Desarrollo de habilidades y capacidades de las personas protagonistas	Cantidad de participantes en el desarrollo de habilidades y competencias versus cantidad total de la población meta. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$. Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar el contenido por grupo de las habilidades y competencias para aplicar plan de desarrollo al 5% de la población.	Definir las habilidades y competencias a desarrollar por sección.	Establecer la estrategia para el desarrollo de las habilidades en cada sección.	Diseño o actualización de documentación pertinente.	Diseño o actualización de documentación pertinente.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Establecer entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.	Disponer de entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.	Acciones de entornos seguros versus total de acciones programadas para propiciar entornos seguros. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Actualizar los criterios y establecer un plan para lograr entornos seguros. Aplicar alianzas con instituciones como Municipalidades y Colegio de Psicólogos para lograr un 20% de las actividades programadas.	Actualizar los criterios y establecer un plan para lograr entornos seguros. Realizar un mapeo de aliados con el fin de iniciar acercamientos para establecer alianzas.	Diseñar documentación para presentación a aliados con el objetivo de establecer acuerdos y alianzas efectivas. Capacitar al personal en la aplicación de entornos seguros.	Revisar las políticas para incluir aspectos de seguridad y salud mental en actividades.	Realizar gestión de alianzas estratégicas con el fin de incluir aspectos como seguridad, psicología, entre otros, en actividades.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 10
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.3:		Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Establecer una estrategia para involucrar a las familias de protagonistas en la ejecución del Programa Educativo.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades versus total de familias. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Crear y aplicar el conjunto de acciones que permita lograr el involucramiento del 5 % de las familias de las personas protagonistas.	Motivar a los grupos a desarrollar actividades que involucren familias.	Asesorar a los grupos en la elaboración y ejecución de un programa dirigido a familias.	Diseñar una campaña de involucramiento de familias en grupos Guías y Scouts.	Promocionar la campaña de involucramiento de familias a grupos Guías y Scouts.		Anual con informes de avance trimestrales

Cuadro N.º 11
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.4:		Promover la proyección y participación activa del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución
1- Promover actividades y proyectos de incidencia local (en el área de influencia de cada grupo) que visibilice a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.	Actividades y proyectos que visibilicen a la AGYSCR.	Actividades y proyectos realizados en comunidad versus total de actividades y proyectos planeados en comunidad. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Aplicar un plan de actividades y proyectos con las comunidades Guía y Scout en donde participe un 20 % de la población.	Diseñar un banco de actividades y proyectos.	Ejecutar el banco de actividades y proyectos.	Diseñar una campaña de motivación para la implementación de actividades y proyectos a nivel comunal.	Realizar una campaña de motivación para la implementación de actividades y proyectos a nivel comunal.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Impulsar espacios de empoderamiento y participación de las personas protagonistas en las localidades (comunidades).	Evaluación de estado de los espacios de participación en las comunidades.	Cantidad de ayudas trimestrales a cada sección versus grado de satisfacción de los protagonistas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar y brindar de forma oportuna las herramientas para facilitar el empoderamiento de las personas protagonistas y adultas en las comunidades.	Realizar un diagnóstico para conocer las necesidades de las secciones para el desarrollo de ayudas de programa.	Tabular resultados.	Analizar resultados y preparar estrategia de ayudas.	Diseñar y divulgar ayuda de programa según necesidades detectadas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 11
Matriz POA 2024

Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Estratégico:									
Objetivo Específico OE-01.4:									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución
3- Establecer alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional para contribuir con el intercambio y la proyección de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.	Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.	Alianzas estratégicas con actividad versus total de alianzas establecidas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar, aplicar y evaluar una estrategia de alianzas a nivel local para promover el Programa Educativo.	Definir base de datos de socios estratégicos con los que nos interesa realizar alianzas.	Generar un plan de alianzas para Programa Educativo.	Realizar visitas para el establecimiento de alianzas estratégicas.	Realizar evaluación de alianzas obtenidas.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Implementar una estrategia de comunicación que visibilice el liderazgo de las personas protagonistas en proyectos de impacto social y el accionar del movimiento Guía y Scout en las diferentes localidades.	Estrategia de comunicación aplicada en las localidades.	Acciones de comunicación realizadas versus total de acciones de comunicación programadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar, aplicar y evaluar la estrategia de comunicación a nivel local, nacional e internacional con un 25% de avance sobre lo planificado.	Diseñar una estrategia de comunicación que permita visibilizar el impacto social y el liderazgo de personas protagonistas.	Realizar el diseño de un reconocimiento nacional que visibilice el liderazgo e impacto comunal de proyectos específicos.	Generar insumos para la aplicación del reconocimiento.	Realizar una videoteca que recopile acciones realizadas por personas jóvenes líderes.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 12
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.1		Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución		
1-Establecer un plan de consulta y monitoreo de los intereses de la población objetivo y las características de su entorno, que brinde insumos para la actualización del proyecto y programa educativo.	Espacios de consulta e identificación de acciones de mejora.	Plan de consulta aplicado por población versus grado de satisfacción de población. meta superior al 80% Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Incorporar resultados de análisis en tareas específicas según el tema consultado.	Diseño de consulta y definición de público meta.	Aplicar y sistematizar el plan de consulta al 15 % de la población objetivo.	Tabulación de información.	Análisis e informe de resultados.		Anual con informes de avance trimestrales.		
2-Mantener la actualización, diseño y alineamiento permanente del Programa Educativo con el proyecto.	Nivel de actualización del Programa Educativo actualizado.	Cantidad y calidad de material para acciones presenciales y virtuales versus total de actualizaciones programadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Mantener actualizado el Programa Educativo con la aplicación del 30% de los ajustes identificados.	Aprobación de material producido por sección.	Diagramar y producir el material por sección.	Producir y socializar el material elaborado.	Distribución física del material producido.		Anual con informes de avance trimestrales.		

Cuadro N.º 12
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.1		Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución
3-Disponer de material, herramientas y guías actualizadas y que integren el uso de tecnologías digitales conforme al proyecto y Programa Educativo.	Avance de la actualización del material, herramientas y guías para uso presencial y virtual.	Material, herramientas y guías actualizadas versus total de actualizaciones programadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Aplicar un plan para actualizar el 20 % del material en el Programa Educativo (integrando el uso de tecnologías digitales) para desarrollar y promover el uso del Portal Educativo por parte de las personas protagonistas.	Incorporar las herramientas específicas al portal educativo dirigido a protagonistas de programa.	Diseñar herramientas que integren el mundo digital (aplicaciones, portal educativo, gamificación, entre otros).	Revisión de las herramientas para su aprobación.	Campaña de divulgación de las herramientas y portal educativo que integran el uso de tecnologías digitales.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Establecer herramientas (sistema) de evaluación integral del Programa Educativo.	Avance en el cumplimiento del diseño de evaluación integral del programa.	Componentes del sistema diseñados versus total de componentes del sistema. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar el 50 % de los componentes del sistema de evaluación.	Implementar el plan de trabajo y aplicación de modificaciones.	Recopilar el 25 % de datos y tabular la información.	Analizar los datos del 25 % obtenido.	Diseño del plan de implementación según datos recopilados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 13
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.2:		Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presu puesto	Periodo Ejecución		
1-Crear e implementar una estrategia de apertura de grupos (y consolidación) de acuerdo con necesidades técnicamente demostradas.	Avance de la Guía de apertura de Grupos.	Grado de avance de la implementación versus plan de trabajo establecido. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Informar y comunicar al 100% del personal usuario de la Guía y aplicación de plan piloto.	Ejecutar plan piloto.	Ejecutar plan piloto.	Ejecutar plan piloto.	Diseñar herramienta de evaluación de plan piloto.		Anual con informes de avance trimestrales.		
2- Readecuar la estrategia de acompañamiento a los grupos para que responda a las necesidades actuales.	Acompañamiento a los grupos.	Tiempo real para el diseño de la estrategia versus plan de trabajo establecido. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar plan de acompañamiento actualizado al 5 % de los grupos.	Aprobación del plan piloto para la consolidación y acompañamiento de grupos.	Ejecución de plan piloto para consolidación y acompañamiento de grupos.	Ejecución de plan piloto para la consolidación y acompañamiento de grupos.	Ejecución de plan piloto para la consolidación y acompañamiento de grupos.		Anual con informes de avance trimestrales.		

Cuadro N.º 13
Matriz POA 2025

Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.2: Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Promover actividades nacionales, intergrupales y por zonas geográficas que faciliten el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de los grupos.	Actividades presenciales y virtuales de buenas prácticas.	Cantidad de actividades realizadas versus total de actividades programadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Establecer la ruta de trabajo para el diseño de actividades nacionales, intersectoriales de forma presencial, virtual o mixta.	Realizar las pautas de programa correspondientes y divulgar las actividades	Realizar, al menos, una actividad nacional, intersectorial de forma presencial, virtual o mixta según público correspondiente.	Diseñar y preparar el evento nacional de sección menor.	Diseñar y preparar el evento nacional de sección menor.		Annual con informes de avance trimestrales
4- Implementar "el sello a la calidad" que promueva las buenas prácticas en la aplicación del Programa Educativo.	Programa de "sello a la calidad" dirigido a los grupos.	Grupos con "sello a la calidad" versus total de grupos a nivel nacional. Mínimo: ≥ 10% - ≤ 20% Satisfactorio: >20%- ≤ 50% Máximo: > 50- ≤80%	Formar y acompañar a los grupos en la metodología para optar por el "sello a la calidad". Realizar evento para reconocer a los grupos que cumplen los requisitos.	Diseñar un plan de capacitación para los grupos Guías y Scouts para optar por el sello a la calidad.	Capacitar a los grupos Guías y Scouts para optar por el sello a la calidad.	Capacitar a los grupos Guías y Scouts para optar por el sello a la calidad.	Realizar concurso de sello a la calidad y reconocer a los grupos que cumplen con los requisitos.		Annual con informes de avance trimestrales

Cuadro N.º 14
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.3:		Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Empoderar a la niñez y juventudes a través del desarrollo de habilidades y competencias para que sean protagonistas de su crecimiento personal.	Desarrollo de habilidades y capacidades de las personas protagonistas.	Cantidad de participantes en el desarrollo de habilidades y competencias versus cantidad total de la población meta. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de desarrollo de habilidades y competencias al 10 % de la población.	Diagramación de documentación pertinente.	Distribuir documentación digital para el desarrollo de habilidades y competencias.	Diseñar estrategia de aplicación de grupos Guías y Scouts.	Ejecutar estrategia para la aplicación del plan de desarrollo de habilidades y competencias.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Establecer entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.	Disponer de entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.	Acciones de entornos seguros versus total de acciones programadas para lograr entornos seguros. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar alianzas con organizaciones como Municipalidades y lograr el 40 % de las acciones programadas para pro-piciar entornos seguros.	Revisar las políticas para incluir aspectos de seguridad y salud mental en actividades.	Realizar gestión de alianzas estratégicas con el fin de incluir aspectos como seguridad, psicología, entre otros en actividades. Capacitar al personal en la aplicación de entornos seguros.	Promover la gestión de alianzas estratégicas en temas de salud y seguridad a los grupos Guías y Scouts. Capacitar al personal en la aplicación de entornos seguros.	Realizar un análisis de resultados de actividades seguras.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 14
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.3:		Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Establecer una estrategia para involucrar a las familias de protagonistas en la ejecución del Programa Educativo.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades versus total de familias. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Crear y aplicar el conjunto de acciones que permita lograr el involucramiento del 10 % de las familias de protagonistas.	Realizar un diagnóstico que determine el involucramiento de familias en grupos Guías y Scouts.	Asesorar a los grupos en la elaboración y ejecución de un programa dirigido a familias.	Elaborar actividades que involucren a familias Guías y Scouts.	Presentar informe con resultados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 15
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.4:		Promover la proyección y participación activa del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución	
1- Promover actividades y proyectos de incidencia local (en el área de influencia de cada grupo) que visibilice a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.	Actividades y proyectos que visibilicen a la AGYSCR.	Aplicar un plan de actividades y proyectos con las comunidades Guía y Scout en donde participe un 40 % de la población.	Diseñar una actividad dirigida a protagonistas donde puedan presentar sus proyectos.	Elaborar pauta de programa de actividad.	Realizar campaña de comunicación para participación de actividad.	Realizar actividad donde presenten proyectos ejecutados en el año.		Anual con informes de avance trimestrales.	
2- Impulsar espacios de empoderamiento y participación de las personas protagonistas en las localidades (comunidades).	Evaluación de estado de los espacios de participación en las comunidades.	Evaluar, actualizar y brindar el paquete de herramientas a nivel de cada comunidad para que a las personas protagonistas y adultas se les facilite su empoderamiento.	Diseñar y divulgar ayuda de programa según necesidades detectadas.	Diseñar y divulgar programa según necesidades detectadas.	Diseño de herramientas que permita a los grupos contar con insumos para protagonistas de programa.	Diseño de kit de herramientas.		Anual con informes de avance trimestrales.	
		Actividades y proyectos realizados en comunidad versus total de actividades y proyectos planeados en comunidad. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Cantidad de ayudas trimestrales a cada Sección versus Grado de satisfacción de los protagonistas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%						

Cuadro N.º 15
Matriz POA 2025

Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Promover la proyección y participación activa del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad									
Objetivo Estratégico:	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
<p>3- Establecer alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional para contribuir con el intercambio y la proyección de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.</p>	<p>Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.</p>	<p>Alianzas estratégicas con actividad versus total de alianzas establecidas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$- $\leq 95\%$ Máximo: > 95- $\leq 100\%$</p>	<p>Evaluar, actualizar y brindar el paquete de herramientas a nivel de cada comunidad para que a las personas protagonistas y adultas se les facilite su empoderamiento.</p>	<p>Impulsar actividades propuestas por la Red Nacional de Jóvenes.</p>	<p>Evaluación de la Red Nacional de Jóvenes.</p>	<p>Diseño de herramientas que permita a los grupos contar con insumos para protagonistas de programa.</p>	<p>Impulsar actividades propuestas por la Red Nacional de Jóvenes.</p>		<p>Anual con informes de avance trimestrales.</p>
<p>4- Implementar una estrategia de comunicación que visibilice el liderazgo de las personas protagonistas en proyectos de impacto social y el accionar del movimiento Guía y Scout en las diferentes localidades.</p>	<p>Estrategia de comunicación aplicada en las localidades.</p>	<p>Acciones de comunicación realizadas versus total de acciones de comunicación programadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$- $\leq 95\%$ Máximo: > 95- $\leq 100\%$</p>	<p>Diseñar, aplicar y evaluar una estrategia de alianzas a nivel nacional para promover el Programa Educativo.</p>	<p>Definir base de datos de socios estratégicos con los que nos interesa realizar alianzas.</p>	<p>Generar un plan de alianzas para Programa Educativo.</p>	<p>Realizar visitas para el establecimiento de alianzas estratégicas.</p>	<p>Realizar evaluación de alianzas obtenidas.</p>		<p>Anual con informes de avance trimestrales.</p>

Cuadro N.º 16
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.1		Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución		
1-Establecer un plan de consulta y monitoreo de los intereses de la población objetivo y las características de su entorno, que brinde insumos para la actualización del proyecto y Programa Educativo.	Espacios de consulta e identificación de acciones de mejora.	Plan de consulta aplicado por población versus grado de satisfacción de población meta superior al 80%. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Incorporar resultados de análisis en tareas específicas según el tema consultado.	Diseño de consulta y definición de público meta.	Aplicar y sistematizar el plan de consulta al 20 % de la población objetivo.	Tabulación de resultados.	Análisis e informe de resultados.		Anual con informes de avance trimestrales.		
2-Mantener la actualización, diseño y alineamiento permanente del Programa Educativo con el proyecto.	Nivel de actualización del Programa Educativo actualizado.	Cantidad y calidad de material para acciones presenciales y virtuales versus total de actualizaciones programadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Mantener actualizado el Programa Educativo con la aplicación del 30 % de los ajustes identificados.	Revisar el material existente de cada sección.	Diseñar el plan de actualización de herramientas del Programa Educativo.	Actualizar los materiales definidos por período correspondiente.	Actualizar los materiales definidos por sección en el período correspondiente.		Anual con informes de avance trimestrales.		

Cuadro N.º 16
Matriz POA 2026

Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Disponer de material, herramientas y guías actualizadas que integren el uso de tecnologías digitales conforme al proyecto y Programa Educativo.	Avance de la actualización del material, herramientas y guías para uso presencial y virtual.	Material, herramientas y guías actualizadas versus total de actualizaciones programadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Aplicar un plan para actualizar el 40 % del material en el Programa Educativo. (integrando el uso de tecnologías digitales) para desarrollar y promover el uso del Portal Educativo por parte de las personas protagonistas.	Incorporar las herramientas específicas al portal educativo dirigido a protagonistas de programa.	Diseñar herramientas que integren el mundo digital (aplicaciones, portal educativo, gamificación, entre otros).	Revisión de las herramientas para su aprobación.	Campaña de divulgación de las herramientas y portal educativo que integran el uso de tecnologías digitales.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Establecer herramientas (sistema) de evaluación integral del Programa Educativo.	Avance en el cumplimiento del diseño de evaluación integral del programa	Componentes del sistema diseñados versus total de componentes del sistema. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar el 70 % de los componentes del sistema de evaluación.	Implementar el plan de trabajo y aplicación de modificaciones.	Recopilar el 25 % de datos y tabular la información.	Analizar los datos del 25 % obtenido.	Diseño del plan de implementación según datos recopilados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 17
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.								
Objetivo Específico OE-01.2:		Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades								
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución	
1- Crear e implementar una estrategia de apertura de grupos (y consolidación) de acuerdo con necesidades técnicamente demostradas.	Avance de la Guía de apertura de grupos.	Grado de avance de la implementación versus plan de trabajo establecido. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Evaluación de plan piloto, ajustes y oficialización de la guía a nivel nacional.	Realizar evaluación de plan piloto.	Tabulación y análisis de resultados.	Incorporar ajustes a estrategia planteada.	Aprobación de ajustes propuestos.		Anual con informes de avance trimestrales.	
2- Readecuar la estrategia de acompañamiento a los grupos para que responda a las necesidades actuales.	Acompañamiento a los grupos.	Tiempo real para el diseño de la estrategia versus plan de trabajo establecido. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Aplicar plan de acompañamiento actualizado al 10% de los grupos.	Evaluación de plan piloto.	Tabulación y análisis de resultados.	Incorporar ajustes a estrategia planteada.	Aprobación de ajustes propuestos.		Anual con informes de avance trimestrales.	

Cuadro N.º 17
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.2:		Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución		
3- Promover actividades nacionales, intergrupales y por zonas geográficas que faciliten el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de los grupos.	Actividades presenciales y virtuales de buenas prácticas.	Cantidad de actividades realizadas versus total de actividades programadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Realizar el evento nacional de sección menor.	Elaborar las pautas de actividades por zona geográfica para ejecutar durante el año.	Divulgación de actividades.	Ejecución de actividades.	Definición de actividades y público meta para el siguiente POA.		Anual con informes de avance trimestrales.		
4- Implementar "el sello a la calidad" que promueva las buenas prácticas en la aplicación del Programa Educativo.	Programa de "sello a la calidad" dirigido a los grupos.	Grupos con "sello a la calidad" versus total de grupos a nivel nacional. Mínimo: $\geq 10\%$ - $\leq 20\%$ Satisfactorio: $>20\%$ - $\leq 50\%$ Máximo: > 50 - $\leq 80\%$	Evaluar y aplicar ajustes al programa, aplicar plan de comunicación de los cambios. Realizar evento para reconocer a los grupos que cumplen con los requisitos.	Evaluar actividad y documento de sello a la calidad.	Aplicar ajustes según sea oportuno.	Socializar documento con actualizaciones correspondientes.	Abrir convocatoria y realizar evento para reconocer grupos que cumplen con requisitos de "sello a la calidad".		Anual con informes de avance trimestrales.		

Cuadro N.º 18
Matriz POA 2026

Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.									
Objetivo Estratégico:	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
<p>Objetivo Específico OE-01.3:</p> <p>Metas (líneas de acción)</p> <p>1- Empoderar a la niñez y juventudes a través del desarrollo de habilidades y competencias para que sean protagonistas de su crecimiento personal.</p> <p>2- Establecer entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.</p>	<p>Desarrollo de habilidades y capacidades de las personas protagonistas.</p>	<p>Cantidad de participantes en el desarrollo de habilidades y competencias versus cantidad total de la población meta</p> <p>Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89%</p> <p>Satisfactorio: > 90%- ≤ 95%</p> <p>Máximo: > 95- ≤ 100%</p>	<p>Evaluar y ajustar el plan de desarrollo de habilidades y competencias para aplicarlo al 15% de la población.</p>	<p>Diseñar la evaluación de aplicación de estrategia para el desarrollo de habilidades y competencias.</p>	<p>Realizar evaluación en público meta.</p>	<p>Tabulación de resultados.</p>	<p>Análisis y aplicación de resultados.</p>		<p>Anual con informes de avance trimestrales.</p>
		<p>Acciones de seguros versus total de acciones programadas para propiciar entornos seguros.</p> <p>Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89%</p> <p>Satisfactorio: > 90%- ≤ 95%</p> <p>Máximo: > 95- ≤ 100%</p>	<p>Aplicar alianzas con organizaciones como Municipalidades y lograr el 60 % de las acciones programadas para propiciar entornos seguros.</p>	<p>Realizar un análisis de resultados y diseñar un documento de buenas prácticas en temas de seguridad y salud mental dentro de las actividades de programa.</p>	<p>Realizar gestión de alianzas estratégicas con el fin de incluir aspectos como seguridad, psicología, entre otros, en activida-des. Capacitar al personal en la aplicación de entornos seguros.</p>	<p>Promover la gestión de alianzas estratégicas en temas de salud y seguridad a los grupos Guías y Scouts. Capacitar al personal en la aplicación de entornos seguros.</p>	<p>Elaborar informe de resultado de alianzas y diseñar plan para próximo PAO.</p>		<p>Anual con informes de avance trimestrales.</p>

Cuadro N.º 18
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.							
Objetivo Específico OE-01.3:		Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Establecer una estrategia para involucrar a las familias de protagonistas en la ejecución del programa educativo.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades.	Familias de protagonistas involucradas en las actividades versus total de familias. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95.- ≤100%	Crear y aplicar el conjunto de acciones que permita lograr el involucramiento del 25 % de las familias de los protagonistas.	Elaborar actividades que involucren a familias g Guías y Scouts.	Diseñar una campaña de comunicación para invitar a familiar Guías y Scouts.	Ejecutar la campaña de comunicación para involucrar a familias en actividades Guías y Scouts.	Realizar un informe de actividades y de alcance.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 19
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico:		Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.									
Objetivo Específico OE-01.4:		Promover la proyección y participación activa del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución		
1- Promover actividades y proyectos de incidencia local (en el área de influencia de cada grupo) que visibilice a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.	Actividades y proyectos que visibilicen a la AGYSCR.	Actividades y proyectos realizados en comunidad versus total de actividades y proyectos planeados en comunidad. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95.- ≤100%	Evaluar y aplicar un plan de actividades y proyectos con las comunidades a nivel nacional para Tropa, Comunidad, Manada y Wak.	Actualizar el banco de proyectos para que se ajuste a las necesidades de las personas protagonistas.	Diseñar, al menos, dos actividades donde grupos presenten proyectos realizados que se vinculen con la comunidad.	Preparar y divulgar actividades.	Ejecutar actividades propuestas.		Anual con informes de avance trimestrales.		
2- Impulsar espacios de empoderamiento y participación de las personas protagonistas en las localidades (comunidades).	Evaluación de estado de los espacios de participación en las comunidades.	Cantidad de ayudas trimestrales a cada sección de los protagonistas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95.- ≤100%	Diseñar y brindar el paquete de herramientas que requiere a nivel nacional para que a las personas protagonistas y adultas se les facilite su empoderamiento.	Realizar estrategia para entrega de kits de herramientas a cada grupo activo.	Entrega de kit de herramientas.	Evaluación de herramientas a nivel nacional.	Tabulación de datos y presentación de informes.		Anual con informes de avance trimestrales.		

Cuadro N.º 19
Matriz POA 2026

Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.										
Promover la proyección y participación activa del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad										
Objetivo Estratégico:	Objetivo Específico OE-01.4:	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Establecer alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional para contribuir con el intercambio y la proyección de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.	Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.	Alianzas estratégicas con actividad versus total de alianzas establecidas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Diseñar y brindar el paquete herramientas que se requiere a nivel nacional para que a los protagonistas y adultos se les facilite su empoderamiento.	Impulsar actividades propuestas por la RNJ.	Impulsar actividades propuestas por la RNJ.	Impulsar actividades propuestas por la RNJ.	Evaluación de actividades propuestas por la RNJ.	Anual con informes de avance trimestrales.		
4- Implementar una estrategia de comunicación que visible el liderazgo de las personas protagonistas en proyectos de impacto social y el accionar del movimiento Guía y Scout en las diferentes localidades.	Estrategia de comunicación aplicada en las localidades.	Acciones de comunicación realizadas versus total de acciones de comunicación programadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Diseñar, aplicar y evaluar una estrategia de alianzas a nivel internacional para promover el Programa Educativo.	Definir base de datos de socios estratégicos con los que nos interesa realizar alianzas.	Generar un plan de alianzas para Programa Educativo.	Realizar visitas para el establecimiento de alianzas estratégicas.	Realizar evaluación de alianzas obtenidas.	Anual con informes de avance trimestrales.		

MATRIZ POA

2024-2026

Eje:
Fortalecimiento
Interno



Cuadro N.º 20
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.1: Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Mantener optimizados los procesos, procedimientos y trámites en la organización.	Avance de ejecución del plan de optimización de los procesos priorizados.	Procesos, procedimientos y trámites optimizados versus total planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Disponer de un mapeo para la optimización de los procesos, procedimientos y trámites. 65%	Diseñar el plan de trabajo y los instrumentos para optimizar los procesos, procedimientos y trámites prioritarios. Mapear y optimizar el 20% de los procesos, trámites y procedimientos identificados como prioritarios.	Mapear y optimizar el 10% de los procesos identificados como prioritarios.	Mapear y optimizar el 15% de los procesos identificados como prioritarios.	Mapear y optimizar el 20% de los procesos identificados como prioritarios.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Automatizar los procedimientos y trámites de los procesos y áreas.	Porcentaje de avance del plan de priorización establecido.	Trámites y procedimientos priorizados automatizados versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Realizar la automatización del 20% de los procedimientos y trámites priorizados de la organización.	Se diseña el plan de trabajo. Se identifican y aprueban los requerimientos tecnológicos de la automatización de los procesos priorizados y optimizados. Se implementa el 5% de la automatización de los procesos.	Se gestionan los requerimientos tecnológicos para la automatización de los procesos. Se implementa el 5% de la automatización de los procesos.	Se automatiza el 5% de los procesos priorizados.	Se automatiza el 5% de los procesos priorizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 20
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.1: Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Disponer de indicadores de gestión para los procedimientos clave de la organización.	Estado de los indicadores de gestión establecidos.	Cantidad de indicadores de gestión establecidos versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Establecer los indicadores de gestión para el 65% de los procedimientos clave optimizados y automatizados.	Se diseña el plan de trabajo para definir los indicadores clave y se aplica al 20% de los procedimientos optimizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 10% de los procedimientos optimizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 15% de los procedimientos optimizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 20% de los procedimientos optimizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 21
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.2: Disponer de manuales de procedimientos									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Disponer de manuales actualizados para los procedimientos de cada área y proceso.	Nivel de actualización de los manuales.	Cantidad de manuales actualizados y diseñados versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar los manuales de procedimientos para el 65% de los procedimientos optimizados y automatizados.	Se diseña el plan de trabajo para diseñar o actualizar el 20% de los manuales de los procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 10% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 15% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 20% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Mantener actualizada la normativa que regula el uso de los manuales.	Nivel de actualización de la normativa.	Normativa actualizada versus total de normativa programada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Actualizar la normativa que regula el 65% de los procedimientos optimizados y automatizados.	Se diseña el plan de trabajo para actualizar el 20% de los manuales de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 10% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 15% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 20% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 21
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.2: Disponer de manuales de procedimientos									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Implementar el sistema de control interno de la Asociación de Guías y Scouts de CR.	Estado de los 5 componentes del sistema de control interno.	Componentes del Sistema aplicados versus total de componentes. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Desarrollar las acciones para lograr la puesta en práctica del 65% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Diseñar el plan de trabajo para implementar el Sistema de Control Interno en la Asociación, así como diseñar los instrumentos y acciones para su aplicación. 20%	Aplicar el 10% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Aplicar el 15% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Aplicar el 20% de los componentes del Sistema de Control Interno.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 22
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.3: Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Disponer de los requerimientos tecnológicos que permitan cumplir con la estrategia.	Estado de la disposición de los requerimientos tecnológicos.	Requerimientos tecnológicos cumplidos versus requerimientos identificados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar un levantamiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia y cumplir con el 20% de las prioridades identificadas.	Diseñar el plan de trabajo y elaborar los instrumentos para realizar el levantamiento de los requerimientos tecnológicos de la estrategia y cumplir con el 5% de las necesidades.	Realizar el 10% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 15% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 20% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que requiere la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Brindar las aplicaciones tecnológicas que requieren las áreas y procesos para cumplir con sus objetivos.	Estado de las aplicaciones tecnológicas en las áreas y procesos.	Aplicaciones tecnológicas logradas versus aplicaciones tecnológicas identificadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar un mapeo de las aplicaciones que necesitan las áreas y procesos para cumplir con sus objetivos y brindar la solución al 20% de las necesidades identificadas.	Diseñar el plan de trabajo para realizar el mapeo de las aplicaciones tecnológicas que requieren las áreas y solucionar el 5% de las necesidades identificadas.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 10% de las necesidades tecnológicas identificadas.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 15% de las necesidades tecnológicas identificadas.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 20% de las necesidades tecnológicas identificadas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 22
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.3: Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Identificar y gestionar el cierre de brechas de conocimiento de las tecnologías digitales que requiere el personal.	Cumplimiento del cronograma del cierre de brechas tecnológicas planificado.	Cierre de brechas realizados versus cierre de brechas identificados. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Desarrollar un plan que permita identificar y cerrar las brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas clave en el 40% del personal del Programa Adulto y Administrativo.	Diseñar el plan de trabajo y aplicar los instrumentos para identificar las brechas de conocimiento en las aplicaciones informáticas e implementar el cierre de brechas en el 10% del personal.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 20% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 30% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 40% de la población identificada.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 23
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Ajustar la estrategia de comunicación para que apoye el cumplimiento del plan estratégico.	Estado de la estrategia de comunicación programada.	Estrategia de comunicación implementada versus estrategia planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: > 90% - ≤ 95% Máximo: > 95 - ≤ 100%	Alinear la estrategia de comunicación con la estrategia organizacional y cumplir con el 80% de las acciones identificadas.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Identificar las acciones que se identifican en el PE y alinearlas en cada uno de los ejes estratégicos prioritarios que se incluyen en la Estrategia de Comunicación.	Plan de Trabajo con cronograma y presupuesto para cada uno de los ejes estratégicos. Realizar las acciones necesarias para que los ejes estratégicos claves de la Estrategia de Comunicación vigente: Comunicación interna y externa, estrategia digital, identidad y posicionamiento de marca, sostenibilidad económica, imagen, reputación corporativa y alianzas, se ejecuten de acuerdo con los requerimientos del PE.	Evaluación de cada una de las iniciativas ejecutadas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 23
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2-Utilizar canales de comunicación de forma innovadora para cada población objetivo.	Estado del uso de los canales de comunicación.	Canales de comunicación utilizados versus canales de comunicación identificados. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar un plan para evaluar el estado actual de los canales de comunicación y desarrollar acciones innovadoras en el 40% de la población objetivo.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Construcción y aplicación de la Auditoría de Comunicación con la adecuada segmentación de públicos internos y externos a los cuales se les aplicará.	Proceso de análisis de los resultados y presentación a la Junta Directiva Nacional. Analizar los canales y espacios internos de comunicación por medio de una Auditoría de Comunicación. para analizar variables como alcance, vías más utilizadas, nuevos medios a desarrollar para la difusión de la información institucional en tiempo y forma, de tal manera que se puedan establecer los mecanismos de gestión de la calidad de la comunicación.	Plan de trabajo para implementar las mejoras y la creación de nuevos medios y estrategias según los resultados obtenidos.		Anual con informes de avance trimestrales.
3-Establecer alianzas para desarrollar la estrategia de comunicación interna y externa.	Avance de las alianzas logradas para implementar el plan.	Alianzas logradas versus alianzas identificadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar y aplicar el plan para establecer 5 alianzas que permitan desarrollar la estrategia de comunicación.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Mapear los tipos de alianzas que como organización nos interesa tener (sociales, gobierno, deportivas, internacionales).	Consolidación del número de alianzas determinadas por año. Desarrollar los documentos y líneas de acción asociados para la Política de Alianzas Institucionales.	Evaluación y ajustes a la Política de Alianzas Institucionales.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 24
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.5: Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Establecer un plan de trabajo para identificar y gestionar las alianzas estratégicas que impulsan los fines de la Asociación en sus diferentes niveles.	Estado actual de las alianzas estratégicas.	Plan de trabajo implementado versus plan de trabajo planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar una evaluación integral del estado actual de las alianzas vigentes para identificar el valor agregado a la gestión.	Diseñar el plan de acción y los instrumentos para realizar una evaluación integral del valor agregado de las alianzas estratégicas en la organización.	Realizar un mapeo del valor agregado que genera el 40% de las alianzas vigentes en la Asociación.	Realizar un mapeo del valor agregado que generan el 100% de las alianzas vigentes en la Asociación.	Establecer el estado de las alianzas vigentes e identificar los ajustes que requiera en cada una de ellas.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Aplicar una metodología de implementación efectiva de las alianzas que comprenda un proceso de comunicación y ejecución de estas en los diferentes niveles de la Asociación.	Avance de cumplimiento de la metodología de implementación de las alianzas estratégicas.	Alianzas implementadas de acuerdo con la metodología establecida versus alianzas identificadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan para comunicar las alianzas a nivel organizacional y aplicarlo en el 100% de la población objetivo.	Diseñar y aplicar el plan de comunicación sobre la aplicación de la metodología para crear alianzas en la Asociación. Cubrir al 20% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el plan de comunicación para cubrir al 30% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el plan de comunicación para cubrir al 80% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el plan de comunicación para cubrir al 100% de la población que establece la normativa aprobada.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 24
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.5: Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Monitorear y evaluar la ejecución y resultados de las alianzas realizadas a fin de mejorar la gestión.	Avance de cumplimiento o de la evaluación de las alianzas.	Efectividad de las Alianzas evaluadas vs alianzas implementadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Diseñar un sistema que permita llevar el control de los resultados obtenidos en las alianzas establecidas.	Diseñar el plan de acción y el sistema que permita llevar el control de las alianzas establecidas. Evaluar el 5% de las alianzas.	Realizar una evaluación al 10% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 15% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 20% de las alianzas establecidas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 25
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.6: Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Realizar el análisis de los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y proponerlo a la Asamblea Nacional.	Estado actual de la Ley Constitutiva.	Análisis realizado versus análisis planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Elaborar el plan de acción para realizar los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y analizar el 50% de los contenidos que tiene la Ley.	Diseñar el plan de acción de los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y analizar el 10% de los contenidos.	Analizar el 20% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 40% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 50% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Diseño de una propuesta de reforma a la Ley Constitutiva de la Asociación Guías y Scouts.	Acciones realizadas para actualizar la Ley Constitutiva.	Propuesta realizada versus documentos analizados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Elaborar el plan para diseñar la propuesta de reforma de ley e incorporar el 50% de los análisis realizados a los contenidos.	Elaborar el plan de acción para diseñar la propuesta de reforma de la Ley y aplicar el 10% de los contenidos identificados.	Incorporar el 20 % de los contenidos que ameriten justes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 40% de los contenidos que ameriten justes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 50 % de los contenidos que ameriten justes a la Ley Constitutiva.		Anual con informes de avance trimestrales.
3-Ajustar las políticas de la Asociación Guías y Scouts.	Estado actual de las políticas de la Asociación.	Políticas actualizadas versus actualización programada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Elaborar el plan de acción para identificar y ajustar el 50% de las políticas que tiene la Asociación.	Elaborar el plan de acción para identificar y ajustar las políticas de la Asociación. Actualizar el 10% de las políticas.	Actualizar el 20% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 40% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 50% de las políticas que tiene la Asociación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 26
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.1: Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Mantener optimizados los procesos, procedimientos y trámites en la organización.	Avance de ejecución del plan de optimización de los procesos priorizados.	Procesos, procedimientos y trámites optimizados versus total planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el mapeo y optimización al 35% de los procesos, procedimientos y trámites identificados como prioritarios.	Aplicar el mapeo y optimización al 10% de los procesos, trámites identificados como prioritarios.	Aplicar el mapeo y optimización al 10% de los procesos, procedimientos y trámites identificados como prioritarios.	Aplicar el mapeo y optimización al 10% de los procesos, procedimientos y trámites identificados como prioritarios.	Aplicar el mapeo y optimización al 5% de los procesos, procedimientos y trámites identificados como prioritarios.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Automatizar los procedimientos y trámites de los procesos y áreas.	Porcentaje de avance del plan de priorización establecido.	Trámites y procedimientos priorizados automatizados versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar la automatización del 20% de los procedimientos y trámites priorizados de la organización.	Se automatiza el 5% de los procesos y trámites priorizados.	Se automatiza el 5% de los procesos y trámites priorizados.	Se automatiza el 5% de los procesos y trámites priorizados.	Se automatiza el 5% de los procesos y trámites priorizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 26
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.1: Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Disponer de indicadores de gestión para los procedimientos clave de la organización.	Estado de los indicadores de gestión establecidos.	Cantidad de indicadores de gestión establecidos versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Establecer los indicadores de gestión para el 35% de los procedimientos clave optimizados y automatizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 10% de los procedimientos optimizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 10% de los procedimientos optimizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 10% de los procedimientos optimizados.	Se establecen los indicadores de gestión para el 5% de los procedimientos optimizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 27
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.2: Disponer de manuales de procedimientos									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Disponer de manuales actualizados para los procedimientos de cada área y proceso.	Nivel de actualización de los manuales.	Cantidad de manuales actualizados y diseñados versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar los manuales de procedimientos para el 35 % de los procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 10% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 10% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 10% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Diseñar el 5% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Mantener actualizada la normativa que regula el uso de los manuales.	Nivel de actualización de la normativa.	Normativa actualizada versus total de normativa programada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Actualizar la normativa que regula los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 10% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 10% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 10% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar el 5% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 27
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.2: Disponer de manuales de procedimientos									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Implementar el sistema de control interno de la Asociación de Guías y Scouts de CR.	Estado de los 5 componentes del sistema de control interno.	Componentes del Sistema aplicados versus total de componentes. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar las acciones para lograr la puesta en práctica del 35% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Aplicar el 10% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Aplicar el 10% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Aplicar el 10% de los componentes del Sistema de Control Interno.	Aplicar el 5% de los componentes del Sistema de Control Interno.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 28
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.3: Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Disponer de los requerimientos tecnológicos que permitan cumplir con la estrategia.	Estado de la disposición de los requerimientos tecnológicos.	Requerimientos tecnológicos cumplidos versus requerimientos identificados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar las acciones para cumplir con el 40% de las necesidades tecnológicas prioritarias que apoyen la estrategia.	Realizar el 25% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 30% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 35% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 40% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Brindar las aplicaciones tecnológicas que requieren las áreas y procesos para cumplir con sus objetivos.	Estado de las aplicaciones tecnológicas en las áreas y procesos.	Aplicaciones tecnológicas logradas versus aplicaciones tecnológicas identificadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar un plan que permita atender el 40% de las aplicaciones tecnológicas prioritarias que ocupan las áreas y procesos.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 25% de las necesidades tecnológicas identificadas.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 30% de las necesidades tecnológicas identificadas.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 35% de las necesidades tecnológicas identificadas.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 40% de las necesidades tecnológicas identificadas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 28
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.3: Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Identificar y gestionar el cierre de brechas de conocimiento de las tecnologías digitales que requiere el personal.	Cumplimiento o del cronograma del cierre de brechas tecnológicas planificado.	Cierre de brechas realizados versus cierre de brechas identificados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar un plan que permita identificar y cerrar las brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas clave en el 60% del personal del Programa Adulto y Administrativo.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 45% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 50% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 55% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 60% de la población identificada.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 29
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Ajustar la estrategia de comunicación para que apoye el cumplimiento del plan estratégico.	Estado de la estrategia de comunicación programada.	Estrategia de comunicación implementada versus estrategia planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar la estrategia de comunicación que permita cumplir con el 90% de las acciones identificadas en el plan estratégico institucional.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Definición de las personas participantes a incluir en los Talleres de conocimiento de la marca y construcción de los insumos para el taller.	Ejecución de los talleres de conocimiento de la marca con las personas participantes definidas. Plan de Fortalecimiento y Posicionamiento de la marca tanto a lo interno como externo, su uso y los valores que transmitimos definidos en el Manual de Marca que incluye logotipos, colores, tipos de letra, en toda la documentación y materiales producidos, realizando, al menos, tres acciones formativas anuales encaminadas a la utilización correcta de la marca.	Evaluación de los talleres y desarrollo de una sección en el sitio web con los aplicativos de la marca para diferentes usos.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 29
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2-Utilizar canales de comunicación de forma innovadora para cada población objetivo.	Estado del uso de los canales de comunicación.	Canales de comunicación utilizados versus canales de comunicación identificados. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Aplicar canales de comunicación innovadores en el 60% de la población objetivo.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Análisis de nuevos medios y desarrollo de las facilidades requeridas para la implementación.	Evaluación del portafolio de nuevos medios de acuerdo con la usabilidad reportada por medición anual realizada. Desarrollo de un portafolio de nuevos medios de acuerdo con las tendencias de comunicación, zonas geográficas y presupuesto (red interna de comunicación).	Presentación de los resultados.		Anual con informes de avance trimestrales.
3-Establecer alianzas para desarrollar la estrategia de comunicación interna y externa.	Avance de las alianzas logradas para implementar el plan.	Alianzas logradas versus alianzas identificadas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Diseñar y aplicar el plan para establecer 10 alianzas que permitan desarrollar la estrategia de comunicación.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Mapear las 10 nuevas alianzas que como organización nos interesa implementar para este nuevo periodo (sociales, gobierno, deportivas, internacionales).	Consolidación del número de alianzas determinadas por año. Desarrollar los documentos y líneas de acción asociados para la Política de Alianzas Institucionales.	Evaluación y ajustes a la Política de Alianzas Institucionales.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 30
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.5: Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Establecer un plan de trabajo para identificar y gestionar las alianzas estratégicas que impulsan los fines de la Asociación en sus diferentes niveles.	Estado actual de las alianzas estratégicas.	Plan de trabajo implementado versus plan de trabajo planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan e instrumentos para gestionar las alianzas a nivel organizacional y elaborar los instrumentos que permitan su implementación.	Diseñar el plan e establecer los criterios que regulan la formalización de alianzas en la Asociación.	Elaborar el 50% de la normativa que regula el establecimiento de las alianzas en la Asociación.	Elaborar el 100% de la normativa que regula el establecimiento de las alianzas en la Asociación.	Obtener la aprobación de la normativa que regula el establecimiento de alianzas en la organización.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Aplicar una metodología de implementación efectiva de las alianzas que comprenda un proceso de comunicación y ejecución en los diferentes niveles de la Asociación.	Avance de cumplimiento de la metodología de implementación de las alianzas estratégicas.	Alianzas implementadas de acuerdo con la metodología establecida versus alianzas identificadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Gestionar la formación del 50% del personal en el enfoque y uso de los instrumentos para formalizar alianzas.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 40% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 20% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 30% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 40% de la población que establece la normativa aprobada.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 30
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.5: Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Monitorear y evaluar la ejecución y resultados de las alianzas realizadas a fin de mejorar la gestión.	Avance de cumplimiento de la evaluación de las alianzas.	Alianzas evaluadas versus alianzas implementadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Evaluar el 50% de las alianzas establecidas y aplicar las acciones de mejora.	Realizar una evaluación al 25% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 35% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 40% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 50% de las alianzas establecidas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 31
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.6: Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Realizar el análisis de los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y proponerlo a la Asamblea Nacional.	Estado actual de la Ley Constitutiva.	Análisis realizado versus análisis planificado Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar el plan que permita analizar y determinar los ajustes que correspondan al 75% de los contenidos que tiene la ley.	Analizar el 55% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 60% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva	Analizar el 65% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 75% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Diseño de una propuesta de reforma a la Ley Constitutiva de la Asociación Guías y Scouts.	Acciones realizadas para actualizar la Ley Constitutiva.	Propuesta realizada versus documentos analizados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Actualizar el plan de reforma con el análisis del 75% de contenidos que incluye la Ley.	Incorporar el 55% de los contenidos que ameriten justes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 60% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 65% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 75% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva.		Anual con informes de avance trimestrales.
3-Ajustar las políticas de la Asociación Guías y Scouts.	Estado actual de las políticas de la Asociación.	Políticas actualizadas versus actualización programada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%Ç	Aplicar la actualización al 75% de las políticas vigentes que tiene la Asociación.	Actualizar el 55% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 60% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 65% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 75% de las políticas que tiene la Asociación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 32
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.1: Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Mantener optimizados los procesos, procedimientos y trámites en la organización.	Avance de ejecución del plan de optimización de los procesos priorizados	Procesos, procedimientos y trámites optimizados versus total planificado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Actualización de los procesos, procedimientos y trámites.	Actualizar el 25% de los procesos, procedimientos y trámites.	Actualizar el 25% de los procesos, procedimientos y trámites.	Actualizar el 25% de los procesos, procedimientos y trámites.	Actualizar el 25% de los procesos, procedimientos y trámites.		Annual con informes de avance trimestrales
2- Automatizar los procedimientos y trámites de los procesos y áreas.	Porcentaje de avance del plan de priorización establecido.	Trámites y procedimientos priorizados automatizados versus cantidad planificada. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Realizar la automatización del 40 % de los procedimientos y trámites priorizados de la organización.	Actualizar la automatización de los procedimientos en un 5% y capacitar al personal en el uso de estos.	Actualizar la automatización de los procedimientos en un 5% y capacitar al personal en el uso de estos.	Actualizar la automatización de los procedimientos en un 5% y capacitar al personal en el uso de estos.	Actualizar la automatización de los procedimientos en un 5% y capacitar al personal en el uso de estos.		Annual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 32
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.1: Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Disponer de indicadores de gestión para los procedimientos clave de la organización.	Estado de los indicadores de gestión establecidos.	Cantidad de indicadores de gestión establecidos versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Actualización de indicadores de los procesos y procedimientos.	Actualizar los indicadores de gestión para el 25% de los procedimientos optimizados.	Actualizar los indicadores de gestión para el 25% de los procedimientos optimizados.	Actualizar los indicadores de gestión para el 25% de los procedimientos optimizados.	Actualizar los indicadores de gestión para el 25% de los procedimientos optimizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 33
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.2: Disponer de manuales de procedimientos									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Disponer de manuales actualizados para los procedimientos de cada área y proceso.	Nivel de actualización de los manuales.	Cantidad de manuales actualizados y diseñados versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Actualizar los manuales de procedimientos para el 100% de los procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar 25% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar 25% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar 25% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.	Actualizar 25% de los manuales de procedimientos optimizados y automatizados.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Mantener actualizada la normativa que regula el uso de los manuales.	Nivel de actualización de la normativa.	Normativa actualizada versus total de normativa programada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Revisión de la normativa que regula el 100% de los procedimientos optimizados y automatizados.	Revisar el 25% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Revisar el 25% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Revisar el 25% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.	Revisar el 25% de la normativa que regula la reglamentación de los procedimientos optimizados y automatizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 33
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.2: Disponer de manuales de procedimientos									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Implementar el sistema de control interno de la Asociación de Guías y Scouts de CR.	Estado de los 5 componentes del sistema de control interno.	Componentes del Sistema aplicados versus total de componentes. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Revisar las acciones para lograr la puesta en práctica del 100 % de los componentes del Sistema de Control Interno y realizar la capacitación.	Aplicar el 25 % de los componentes del Sistema de Control Interno y brindar una capacitación para la implementación.	Aplicar el 25 % de los componentes del Sistema de Control Interno y brindar una capacitación para la implementación.	Aplicar el 25% de los componentes del Sistema de Control Interno y brindar una capacitación para la implementación.	Aplicar el 25% de los componentes del Sistema de Control Interno y brindar una capacitación para la implementación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 34
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.3: Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Disponer de los requerimientos tecnológicos que permitan cumplir con la estrategia.	Estado de la disposición de los requerimientos tecnológicos.	Requerimientos tecnológicos cumplidos versus requerimientos identificados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar las acciones para cumplir con el 60% de las necesidades tecnológicas prioritarias que apoyen la estrategia.	Realizar el 45% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 50% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 55% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.	Realizar el 60% del levantamiento y cumplimiento de los requerimientos tecnológicos que necesita la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Brindar las aplicaciones tecnológicas que requieren las áreas y procesos para cumplir con sus objetivos.	Estado de las aplicaciones tecnológicas en las áreas y procesos.	Aplicaciones tecnológicas logradas versus aplicaciones tecnológicas identificados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar un plan que permita atender el 60% de las aplicaciones tecnológicas prioritarias que ocupan las áreas y procesos.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 45% de las necesidades tecnológicas identificados.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 50% de las necesidades tecnológicas identificados.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 55% de las necesidades tecnológicas identificados.	Realizar el mapeo de las áreas y dar solución al 60% de las necesidades tecnológicas identificados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 34
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.3: Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Identificar y gestionar el cierre de brechas de conocimiento de las tecnologías digitales que requiere el personal.	Cumplimiento del cronograma del cierre de brechas tecnológico planificado.	Cierre de brechas realizado versus cierre de brechas identificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Desarrollar un plan que permita identificar y cerrar las brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas clave en el 100% del personal del Programa Adulto y Administrativo.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 70% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 80% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 90% de la población identificada.	Aplicar el cierre de brechas de conocimiento en aplicaciones informáticas al 100% de la población identificada.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 35
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Ajustar la estrategia de comunicación para que apoye el cumplimiento del plan estratégico.	Estado de la estrategia de comunicación programada.	Estrategia de comunicación implementada versus estrategia planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar la estrategia de comunicación que permita cumplir con el 100% de las acciones identificadas en el plan estratégico institucional.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Construcción de los protocolos y presentación a la JDN para aprobación.	Socialización de los protocolos y manuales a la Comunidad Guía y Scout. Desarrollo de protocolos para Uso de Redes Sociales, Vocería Institucional y Manual de Crisis.	Evaluación del proceso y revisión de nuevos requerimientos.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 35
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.4: Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2-Utilizar canales de comunicación de forma innovadora para cada población objetivo.	Estado del uso de los canales de comunicación.	Canales de comunicación utilizados versus canales de comunicación identificados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar canales de comunicación innovadores en el 80% de la población objetivo.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Desarrollo de un portafolio de nuevos medios de acuerdo con las tendencias de comunicación, zonas geográficas y presupuesto (red interna de comunicación).	Análisis de nuevos medios y desarrollo de las facilidades requeridas para la implementación. Aplicar canales de comunicación innovadores en el 60% de la población objetivo.	Evaluación del portafolio de nuevos medios de acuerdo con la usabilidad reportada por medición anual realizada.		Anual con informes de avance trimestrales.
3-Establecer alianzas para desarrollar la estrategia de comunicación interna y externa.	Avance de las alianzas logradas para implementar el plan.	Alianzas logradas versus alianzas identificadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar y aplicar el plan para establecer 15 alianzas que permitan desarrollar la estrategia de comunicación.	Atención de todo lo relativo a la Asamblea Nacional.	Mapear las 15 nuevas alianzas que como organización nos interesa implementar para este nuevo período (sociales, gobierno, deportivas, internacionales).	Consolidación del número de alianzas determinadas por año. Desarrollar los documentos y líneas de acción asociados para la Política de Alianzas Institucionales.	Evaluación y ajustes a la Política de Alianzas Institucionales.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 36
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.5: Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Establecer un plan de trabajo para identificar y gestionar las alianzas estratégicas que impulsan los fines de la Asociación en sus diferentes niveles.	Estado actual de las alianzas estratégicas.	Plan de trabajo implementado versus plan de trabajo planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar una evaluación integral al conjunto de alianzas vigentes en la organización.	Diseñar el plan de acción para realizar una evaluación integral de las alianzas vigentes de acuerdo con la normativa aprobada.	Evaluar el grado de cumplimiento del 40 % de las alianzas vigentes con lo que establece la normativa y procedimientos aprobados.	Evaluar el grado de cumplimiento del 80% de las alianzas vigentes con lo que establece la normativa y procedimientos aprobados.	Evaluar el grado de cumplimiento del 100% de las alianzas vigentes con lo que establece la normativa y procedimientos aprobados.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Aplicar una metodología de implementación efectiva de las alianzas que comprenda un proceso de comunicación y ejecución de estas en los diferentes niveles de la Asociación.	Avance de cumplimiento de la metodología de implementación de las alianzas estratégicas.	Alianzas implementadas de acuerdo con la metodología establecida versus alianzas identificadas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Gestionar la formación del 100 % del personal en el enfoque y uso de los instrumentos para formalizar alianzas.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 50% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 70% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 90% de la población que establece la normativa aprobada.	Desarrollar el programa de formación sobre la regulación de las alianzas que cubra al 100% de la población que establece la normativa aprobada.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 36
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-02.5: Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Monitorear y evaluar la ejecución y resultados de las alianzas realizadas a fin de mejorar la gestión.	Avance de cumplimiento de la evaluación de las alianzas.	Alianzas evaluadas versus alianzas implementadas Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Evaluar el 100% de las alianzas establecidas y aplicar las acciones de mejora.	Realizar una evaluación al 60% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 70% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 80% de las alianzas establecidas.	Realizar una evaluación al 100% de las alianzas establecidas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 37
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-02: Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR.									
Objetivo Específico OE-02.6: Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Realizar el análisis de los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y proponerlo a la Asamblea Nacional.	Estado actual de la Ley Constitutiva.	Análisis realizado versus análisis planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar el plan que permita analizar y determinar los ajustes que correspondan al 100% de los contenidos que tiene la ley.	Analizar el 80% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 85% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 90% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.	Analizar el 100% de los contenidos que contiene la Ley Constitutiva.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Diseño de una propuesta de reforma a la Ley Constitutiva de la Asociación Guías y Scouts.	Acciones realizadas para actualizar la Ley Constitutiva.	Propuesta realizada versus documentos analizados. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Planificar y presentar a la Asamblea Nacional los ajustes que se identificaron a la Ley de la Asociación para definir el curso de acción que corresponda.	Incorporar el 80% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 85% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 95% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva.	Incorporar el 100% de los contenidos que ameriten ajustes a la Ley Constitutiva y presentar propuesta para su aprobación.		Anual con informes de avance trimestrales.
3-Ajustar las políticas de la Asociación Guías y Scouts.	Estado actual de las políticas de la Asociación.	Políticas actualizadas versus actualización programada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar la actualización al 100% de las políticas vigentes que tiene la Asociación.	Actualizar el 80% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 85% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 95% de las políticas que tiene la Asociación.	Actualizar el 100% de las políticas que tiene la Asociación.		Anual con informes de avance trimestrales.

MATRIZ POA

2024-2026

Eje:
Gestión
del
Talento
Humano



Cuadro N.º 38
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.1: Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Fortalecer un programa de gestión del talento humano en la organización.	Avance del diseño y cumplimiento del plan de fortalecimiento del programa de gestión del talento humano.	Porcentaje de cumplimiento del programa de gestión del talento humano versus programa diseñado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseño del programa de fortalecimiento de la gestión del talento humano en un 100%. Avance de las etapas del programa de fortalecimiento de la gestión del talento humano en un 20%.	Diseñar el plan de acción para elaborar el programa de talento humano.	Realizar el análisis del estado actual de gestión de talento humano.	Diseñar y obtener la aprobación para aplicar el modelo de gestión del talento humano.	Elaborar el 20% de los instrumentos que conforman el modelo de gestión de talento humano.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Establecer la normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Porcentaje de avance del diseño de normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Cantidad de normativa y procedimientos diseñados versus cantidad planificada. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Elaborar el plan de acción y actualizar el 20% de la normativa y procedimientos que contiene el programa de talento humano.	Diseñar el plan de acción para elaborar la normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Realizar el análisis del estado actual de la normativa y procedimientos de gestión de talento humano.	Elaborar el 20% de la normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Obtener las aprobaciones internas para aplicar la normativa y procedimientos actualizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 38
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.1-Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Alinear el programa de gestión humana con la estrategia de la organización.	Avance de las acciones de alineamiento del Programa con la estrategia de la organización.	Avance de las acciones de alineamiento versus plan estratégico. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95 Máximo: > 95- ≤100%	Elaborar el plan de acción para lograr el alineamiento estratégico del programa de talento humano y alinear el 70% de los procesos.	Diseñar el plan de acción para mantener actualizado el alineamiento del programa de talento humano y alinear el 20% de los procesos.	Realizar el análisis y alineamiento del 30% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Realizar el análisis y alineamiento del 50% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Realizar el análisis y alineamiento del 70% de los procesos de talento humano con la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Disponer de un sistema de herramientas e insumos que faciliten la implementación del programa de gestión del talento humano.	Avance en la disposición de herramientas para la gestión del talento humano.	Cantidad de herramientas disponibles versus cantidad identificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseño de plan de acción y disponer del 20% de las herramientas que requiere el programa de talento humano.	Diseñar el plan de acción para elaborar las herramientas que necesita el programa de talento humano.	Realizar el análisis del estado actual de las herramientas disponibles del programa de talento humano.	Elaborar el 20% de las herramientas del programa de talento humano.	Obtener las aprobaciones internas para aplicar las herramientas diseñadas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 39
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.2: Atraer el recurso humano idóneo en la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Actualizar los perfiles por competencias y los manuales de puesto del personal.	Avance en la actualización de perfiles y manuales de puesto.	Cantidad de perfiles y manuales actualizados versus cantidad total de perfiles y manuales existente. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseño del plan de acción y lograr actualizar el 20% de los perfiles y manuales del programa de talento humano.	Diseñar el plan de acción y elaborar el 5% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 10% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 15% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 20% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Disponer de un proceso de selección adecuado con las necesidades organizacionales.	Nivel de avance de la implementación del proceso de selección	Avance logrado del proceso de selección versus avance programado del proceso de selección. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan de acción y crear el 25% de los procedimientos y herramientas para implementar el proceso de selección de personal de la Asociación.	Diseñar el plan de acción y elaborar el 5% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 10% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 15% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 25% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 39
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.2: Atraer el recurso humano idóneo en la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Implementar una estrategia de comunicación que impulse la captación del recurso adulto en las localidades de manera innovadora y participativa.	Estado de las acciones de comunicación en la Asociación.	Avance logrado versus avance programado de la estrategia de comunicación. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar la estrategia y el plan de acción a fin de aplicar la comunicación como medio para captar recurso adulto y aplicar el 50% de las acciones establecidas.	Diseñar el plan de acción de la estrategia de comunicación y aplicar el 15% de las acciones establecidas.	Aplicar el 25% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 35% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 50% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Establecer procesos de inducción oportunos a todas las personas de la organización.	Avance de cumplimiento del proceso de inducción.	Proceso de inducción realizado versus proceso de inducción planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan de acción, metodología y evaluación del proceso de inducción para las personas de la Asociación. Lograr un avance del 50% de las acciones establecidas.	Diseñar el plan de acción de la metodología y evaluación del proceso de inducción y aplicar el 15% de las acciones establecidas.	Aplicar el 25% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.	Aplicar el 40% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.	Aplicar el 50% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 40
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.3: Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un estudio de detección de necesidades de capacitación que permita al personal cumplir con la misión y visión.	Nivel de cumplimiento del estudio de detección de necesidades de capacitación.	Estudio de detección de necesidades de capacitación realizado versus estudio planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar la detección de necesidades de capacitación al 40% del total de la población.	Diseñar el plan de acción y elaborar las herramientas para realizar la detección de necesidades de capacitación de los dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 20% de las personas dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 40% de los dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Evaluar la metodología utilizada para realizar la detección de necesidades de capacitación del personal de la Asociación y aplicar los ajustes correspondientes.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Diseñar e implementar un programa de capacitación para el personal de la Asociación que facilite el cierre de brechas y el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Avance del cumplimiento del programa de capacitación.	Programa de capacitación implementado versus programa de capacitación planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar la capacitación detectada en el 40% del personal de la Asociación.	Diseñar el plan de acción y elaborar el programa de capacitación para ser aplicado en el 10% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 20% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 30% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 40% del personal identificado con necesidades formativas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 40
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.3: Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Consolidar los procesos para facilitar la accesibilidad a los programas formativos a todo el personal de la Asociación.	Porcentaje de avance en la accesibilidad a los programas de capacitación.	Accesibilidad lograda en los programas de capacitación a nivel nacional versus total de la población. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Diseñar la estrategia y los medios para garantizar la accesibilidad a los programas formativos en el 40% de la población.	Diseñar el plan de acción, la estrategia y los medios para garantizar la accesibilidad de los programas formativos.	Aplicar los medios para garantizar que el 20% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 30% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 40% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Evaluar el impacto del programa de formación al personal.	Avance de la evaluación del impacto del programa formativo.	Programa de formación evaluado versus programa de formación impartido. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Diseñar el sistema de evaluación del impacto del programa formativo y evaluar el conocimiento adquirido por el personal participante del programa.	Diseñar el plan de trabajo y elaborar el sistema para evaluar el conocimiento adquirido por el personal participante del programa formativo.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 20% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 30% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 40% del personal que participó en el programa de capacitación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 41
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.4: Promover la gestión de cambio y la fidelización del personal.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un programa general que facilite el manejo del cambio organizacional alineado con la estrategia.	Nivel de avance en la implementación del programa de manejo de cambio.	Programa de manejo de cambio implementado versus programa de manejo de cambio planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el programa de manejo del cambio y aplicar las acciones establecidas en el programa al 40% de la población a nivel nacional.	Diseñar el plan de trabajo para elaborar el programa de manejo del cambio sobre la nueva estrategia y aplicarlo al 10% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 20% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 30% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 40% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Desarrollar un plan que promueva el bienestar, el reconocimiento y fidelización y motivación del personal de la Asociación con los desafíos organizacionales.	Avance de la implementación del plan de bienestar, reconocimiento y motivación.	Plan implementado versus plan programado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan de bienestar, reconocimiento y motivación del personal y aplicarlo en un 40% de la población.	Diseñar el plan de trabajo para elaborar el Plan de Bienestar, Reconocimiento, Fidelización y Motivación y aplicarlo al 10% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 20% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 30% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 40% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 41
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.4: Promover la gestión de cambio y la fidelización del personal.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Promover ambientes de innovación que faciliten la solución de los desafíos organizacionales.	Nivel de cumplimiento en la promoción de ambientes de innovación.	Cantidad de acciones de innovación aplicadas versus total de acciones de innovación propuestas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar la metodología para estimular las propuestas de acciones innovadoras en el personal y realizar, al menos, un evento de innovación anual que facilite la solución de los desafíos organizacionales.	Diseñar el plan de trabajo y definir la metodología de propuestas innovadoras para solucionar los desafíos de la organización.	Dar a conocer las condiciones, términos y metodología del programa de innovación y promover la participación de todo el personal.	Registrar, tabular y sistematizar la información recibida de las sugerencias de innovación.	Planificar, organizar y realizar el evento anual de innovación donde se den a conocer las propuestas de innovación recibidas.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Implementar un programa de gerencia del cambio con las personas líderes de la organización para cumplir con la estrategia.	Porcentaje de avance en la implementación de la estrategia de gerencia de cambio en las personas líderes.	Programa de gerencia del cambio implementado versus programa diseñado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Diseñar el programa de gerencia del cambio y aplicar las acciones establecidas en el programa al 40% de las personas líderes a nivel nacional.	Diseñar el plan de trabajo para elaborar el Programa de Manejo del Cambio y aplicarlo en el 10% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo del Cambio en el 20% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo del Cambio en el 30% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo del Cambio en el 40% de las personas líderes de la organización.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 42
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.5: Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un modelo de evaluación del desempeño del personal para todo el personal.	Estado de la evaluación del desempeño en el personal.	Modelo de evaluación del desempeño implementado versus modelo de evaluación del desempeño diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el programa de la evaluación del desempeño y aplicarlo al 20% del personal.	Diseñar el plan de trabajo y el Programa de Evaluación del Desempeño.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 10% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 15% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 20% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.		Annual con informes de avance trimestrales.
2- Aplicar un plan a fin de fortalecer el trabajo en equipo entre grupos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Estado del nivel de trabajo en equipo en la organización.	Plan para fortalecer el trabajo en equipo implementado versus plan diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diagnosticar el estado del trabajo en equipo y diseñar el plan de fortalecimiento de trabajo en equipo.	Elaborar el plan de trabajo para realizar el diagnóstico y diseño del plan de fortalecimiento de trabajo en equipo. Aplicar encuesta a una muestra de personas del Programa Adulto y Administrativo.	Tabulación de la información de la encuesta y diseño de instrumentos. Diseño del plan de fortalecimiento de trabajo en equipo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo en una muestra del 10% entre el personal del Programa Adulto y del Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo en una muestra del 20% entre el personal del Programa Adulto y del Administrativo.		Annual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 42
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.5: Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Mantener actualizados los instrumentos que miden la satisfacción en la entidad.	Estado de los instrumentos de medición de satisfacción.	Instrumentos actualizados versus cantidad de instrumentos por actualizar. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral en la organización y aplicarlos al 40% del personal.	Elaborar el plan de trabajo para diseñar los instrumentos de evaluación de la satisfacción del personal y aplicarlo al 5% del personal.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 20% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 30% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 40% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Implementar un programa de sucesión que permita la transmisión del conocimiento y la sostenibilidad de las operaciones.	Estado del programa de sucesión.	Plan de sucesión implementado versus plan de sucesión planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan de sucesión que cubra al 40% de los cargos prioritizados.	Elaborar el plan de trabajo para diseñar el Plan de Sucesión de los cargos prioritizados y aplicarlo al 5% del personal.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 20% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 30% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 40% del personal que ocupa los cargos prioritizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 43
Matriz POA 2025

Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en el programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.							
Específico OE-03.1: Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.							
Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto
Avance del diseño y cumplimiento del plan de fortalecimiento del programa de gestión del Talento Humano.	Porcentaje de cumplimiento del programa de gestión del talento humano versus programa diseñado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Desarrollar las acciones para lograr un avance del 40% de las acciones contenidas en el programa de fortalecimiento de la gestión del talento humano.	Realizar pruebas prácticas y ajustes a los instrumentos elaborados en el trimestre anterior.	Hacer levantamiento de los instrumentos pendientes de elaboración.	Diseñar los instrumentos pendientes de elaboración.	Elaborar el 40% de los instrumentos del programa de fortalecimiento de talento humano.	
Porcentaje de avance del diseño de normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Cantidad de normativa y procedimientos diseñados versus cantidad planificada. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Aplicar el plan de acción que permita actualizar el 40% de la normativa y procedimientos que contiene el programa de talento humano.	Aplicar un plan de capacitación y comunicación sobre la normativa y procedimientos actualizados de la gestión de talento humano.	Realizar el análisis de la normativa y procedimientos pendientes de elaboración de la gestión de talento humano.	Elaborar el 40% de la normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Obtener las aprobaciones internas para aplicar la normativa y procedimientos actualizados.	

Cuadro N.º 43
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.1-Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Alinear el programa de gestión humana con la estrategia de la organización.	Avance de las acciones de alineamiento del Programa con la Estrategia de la organización.	Avance de las acciones de alineamiento versus plan estratégico. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95 Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción para alinear el 90% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Evaluar el grado de eficacia del alineamiento estratégico realizado a los procesos de talento humano.	Realizar el análisis y alineamiento del 80% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Realizar el análisis y alineamiento del 85% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Realizar el análisis y alineamiento del 90% de los procesos de talento humano con la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Disponer de un sistema de herramientas e insumos que faciliten la implementación del programa de gestión del talento humano.	Avance en la disposición de herramientas para la gestión del talento humano.	Cantidad de herramientas disponibles versus cantidad identificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar plan de acción para disponer del 40% de las herramientas planificadas del programa de talento humano.	Aplicar un plan de capacitación y comunicación sobre las herramientas aprobadas del programa de talento humano.	Realizar el análisis de las herramientas pendientes de elaborar de programa de talento humano.	Elaborar el 40% de las herramientas del programa de talento humano.	Obtener las aprobaciones internas para aplicar las herramientas del programa de talento humano.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 44
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.2: Atraer el recurso humano idóneo en la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Actualizar los perfiles por competencias y los manuales de puesto del personal.	Avance en la actualización de perfiles y manuales de puesto.	Cantidad de perfiles y manuales actualizados versus cantidad total de perfiles y manuales existente. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción para disponer del 40% de los perfiles y manuales del programa de talento humano.	Elaborar el 25% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 30% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 35% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 40% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Disponer de un proceso de selección adecuado con las necesidades organizacionales.	Nivel de avance de la implementación del proceso de selección.	Avance logrado del proceso de selección versus avance programado del proceso de selección. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción que permita implementar el 50% del procedimiento y herramientas del proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 30% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 35% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 45% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 50% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 44
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.2: Atraer el recurso humano idóneo en la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Implementar una estrategia de comunicación que impulse la captación del recurso adulto en las localidades de manera innovadora y participativa.	Estado de las acciones de comunicación en la Asociación.	Avance logrado versus avance programado de la estrategia de comunicación. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción de la estrategia de comunicación en el 70% de las acciones establecidas.	Aplicar el 55% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 60% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 65% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 70% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Establecer procesos de inducción oportunos a todas las personas de la organización.	Avance de cumplimiento del proceso de inducción.	Proceso de inducción realizado versus proceso de inducción planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan para disponer del 80% de las acciones establecidas del programa de inducción.	Evaluar el grado de eficacia logrado en el programa de inducción y aplicar los ajustes correspondientes.	Aplicar el 70% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.	Aplicar el 75% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.	Aplicar el 80% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 45
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.3: Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un estudio de detección de necesidades de capacitación que permita al personal cumplir con la misión y visión.	Nivel de cumplimiento del estudio de detección de necesidades de capacitación.	Estudio de detección de necesidades de capacitación realizado versus estudio planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Realizar la detección de necesidades de capacitación al 60% del total de la población.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 50% de las personas dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 55% de los dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en los dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Evaluar la metodología utilizada para realizar la detección de necesidades de capacitación del personal de la Asociación y aplicar los ajustes correspondientes.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Diseñar e implementar un programa de capacitación para el personal de la Asociación que facilite el cierre de brechas y el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Avance del cumplimiento del programa de capacitación.	Programa de capacitación implementado versus programa de capacitación planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar la capacitación detectada en el 60% del personal de la Asociación.	Aplicar el programa de capacitación en el 45% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 50% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 55% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 60% del personal identificado con necesidades formativas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 45
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.3: Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Consolidar los procesos para facilitar la accesibilidad a los programas formativos a todo el personal de la Asociación.	Porcentaje de avance en la accesibilidad a los programas de capacitación.	Accesibilidad lograda en los programas de capacitación a nivel nacional versus total de la población. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Garantizar la accesibilidad a los programas formativos para el 60% de la población.	Aplicar los medios para garantizar que el 45% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 50% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 55% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 60% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Evaluar el impacto del programa de formación al personal.	Avance de la evaluación del impacto del programa formativo.	Programa de formación evaluado versus programa de formación impartido. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Evaluar el impacto del programa formativo en el 60% de la población.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 45% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 50% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 55% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 60% del personal que participó en el programa de capacitación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 46
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.4: Promover la gestión de cambio y la fidelización del personal.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un programa general que facilite el manejo del cambio organizacional alineado con la estrategia.	Nivel de avance en la implementación del programa de manejo de cambio.	Programa de manejo de cambio implementado versus programa de manejo de cambio planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Cubrir con el programa de manejo del cambio al 60% de la población de la Asociación.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 45% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 50% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 55% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 60% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Desarrollar un plan que promueva el bienestar, el reconocimiento, fidelización y motivación del personal de la Asociación con los desafíos organizacionales.	Avance de la implementación del plan de bienestar, reconocimiento, fidelización y motivación.	Plan implementado versus plan programado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de bienestar, reconocimiento, fidelización y motivación del personal al 60% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 45% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 50% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 55% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 60% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 46
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.4: Promover la gestión de cambio y la fidelización del personal.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Promover ambientes de innovación que faciliten la solución de los desafíos organizacionales.	Nivel de cumplimiento en la promoción de ambientes de innovación.	Cantidad de acciones de innovación aplicadas versus total de acciones de innovación propuestas. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Planificar, realizar y evaluar, al menos, un evento de innovación anual que faciliten la solución de los desafíos organizacionales.	Evaluar y aplicar los ajustes al programa de Innovación realizado el año anterior.	Dar a conocer las condiciones, términos y metodología del programa de innovación y promover la participación de todo el personal.	Registrar, tabular y sistematizar la información recibida de las sugerencias de innovación.	Planificar, organizar y realizar el evento anual de innovación donde se den a conocer las propuestas de innovación recibidas.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Implementar un programa de gerencia del cambio con las personas líderes de la organización para cumplir con la estrategia.	Porcentaje de avance en la implementación de la estrategia de gerencia de cambio en las personas líderes.	Programa de gerencia del cambio implementado versus programa diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar las acciones establecidas en el programa al 60% de las personas líderes a nivel nacional.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 45% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 50% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 55% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 60% de las personas líderes de la organización.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 47
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.5: Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un modelo de evaluación del desempeño para todo el personal.	Estado de la evaluación del desempeño en el personal.	Modelo de evaluación del desempeño implementado versus modelo de evaluación del desempeño diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Evaluar el desempeño del 40% del personal.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 25% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 30% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 35% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 40% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Aplicar un plan a fin de fortalecer el trabajo en equipo entre grupos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Estado del nivel de trabajo en equipo en la organización.	Plan para fortalecer el trabajo en equipo implementado versus plan diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar las acciones de fortalecimiento de trabajo en equipo en el 50% de la población meta.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo en una muestra del 25% entre el personal del Programa Adulto y del Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo en una muestra del 30% entre el personal del Programa Adulto y del Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo en una muestra del 40% entre el personal del Programa Adulto y del Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo en una muestra del 50% entre el personal del Programa Adulto y del Administrativo.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 47
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.5: Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Mantener actualizados los instrumentos que miden la satisfacción en la entidad.	Estado de los instrumentos de medición de satisfacción.	Instrumentos actualizados versus cantidad de instrumentos a actualizar. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 60% del personal.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 45% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 50% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 55% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 60% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Implementar un programa de sucesión que permita la transmisión del conocimiento y la sostenibilidad de las operaciones.	Estado del programa de sucesión.	Plan de sucesión implementado versus plan de sucesión planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan de sucesión que cubra al 60% de los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 45% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 50% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 55% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 60% del personal que ocupa los cargos prioritizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 48
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.1: Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Fortalecer un programa de talento humano en la organización.	Avance del diseño y cumplimiento del plan de fortalecimiento del programa de gestión del talento humano.	Porcentaje de cumplimiento del programa de gestión del talento humano versus programa diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar las acciones para lograr un avance del 60% de las acciones contenidas en el programa de fortalecimiento de la gestión del talento humano.	Realizar pruebas prácticas y ajustes a los instrumentos elaborados en el trimestre anterior.	Hacer levantamiento de los instrumentos pendientes de elaboración.	Diseñar los instrumentos pendientes de elaboración.	Elaborar el 60% de los instrumentos del programa de fortalecimiento de Talento Humano.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Establecer la normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Porcentaje de avance del diseño de normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Cantidad de normativa y procedimientos diseñados versus cantidad planificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95 Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción que permita actualizar el 60% de la normativa y procedimientos que contiene el programa de talento humano.	Aplicar un plan de capacitación y comunicación sobre la normativa y procedimientos actualizados de la gestión de talento humano.	Realizar el análisis de la normativa y procedimientos pendientes de elaborar de la gestión de talento humano.	Elaborar el 60% de la normativa y procedimientos del programa de talento humano.	Obtener las aprobaciones internas para aplicar la normativa y procedimientos actualizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 48
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.1-Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Alinear el programa de gestión humana con la estrategia de la organización.	Avance de las acciones de alineamiento del Programa con la Estrategia de la organización.	Avance de las acciones de alineamiento versus plan estratégico. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95 Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción para alinear el 100% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Evaluar el grado de eficacia del alineamiento estratégico realizado a los procesos de talento humano.	Realizar el análisis y alineamiento del 92% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Realizar el análisis y alineamiento del 95% de los procesos de talento humano con la estrategia.	Realizar el análisis y alineamiento del 100% de los procesos de talento humano con la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Disponer de un sistema de herramientas e insumos que faciliten la implementación del programa de gestión del talento humano.	Avance en la disposición de herramientas para la gestión del talento humano.	Cantidad de herramientas disponibles versus cantidad identificada. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar plan de acción en la disposición del 60% de las herramientas planificadas del programa de talento humano.	Aplicar un plan de capacitación y comunicación sobre las herramientas aprobadas del programa de talento humano.	Realizar el análisis de las herramientas pendientes de elaborar de programa del talento humano.	Elaborar el 60% de las herramientas del programa de talento humano.	Obtener las aprobaciones internas para aplicar las herramientas del programa de talento humano.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 49
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.2: Atraer el recurso humano idóneo en la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Actualizar los perfiles por competencias y los manuales de puesto del personal.	Avance en la actualización de perfiles y manuales de puesto.	Cantidad de perfiles y manuales actualizados versus cantidad total de perfiles y manuales existente. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción para disponer del 60% de los perfiles y manuales del programa de talento humano.	Elaborar el 45% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 50% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 55% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.	Elaborar el 60% de los perfiles y manuales que necesita el programa de talento humano.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Disponer de un proceso de selección adecuado con las necesidades organizacionales.	Nivel de avance de la implementación del proceso de selección.	Avance logrado del proceso de selección versus avance programado del proceso de selección. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción que permita implementar el 100% del procedimiento y herramientas del proceso de selección de personal de la asociación.	Elaborar el 55% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 70% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 90% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.	Elaborar el 100% de los procedimientos y herramientas que necesita el proceso de selección de personal de la Asociación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 49
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.2: Atraer el recurso humano idóneo en la organización.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Implementar una estrategia de comunicación que impulse la captación del recurso adulto en las localidades de manera innovadora y participativa.	Estado de las acciones de comunicación en la Asociación.	Avance logrado versus avance programado de la estrategia de comunicación. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de acción de la estrategia de comunicación en el 100% de las acciones establecidas.	Aplicar el 80% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 85% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 90% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.	Aplicar el 100% de las acciones establecidas en la estrategia de comunicación.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Establecer procesos de inducción oportunos a todas las personas de la organización.	Avance de cumplimiento del proceso de inducción.	Proceso de inducción realizado versus proceso de inducción planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan para disponer del 100% de las acciones establecidas del programa de inducción.	Evaluar el grado de eficacia logrado en el programa de inducción y aplicar los ajustes correspondientes.	Aplicar el 85% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.	Aplicar el 95% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.	Aplicar el 100% de las acciones establecidas para implementar el proceso de inducción.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 50
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.3: Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un estudio de detección de necesidades de capacitación que permita al personal cumplir con la misión y visión.	Nivel de cumplimiento del estudio de detección de necesidades de capacitación.	Estudio de detección de necesidades de capacitación realizado versus estudio planificado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Realizar la detección de necesidades de capacitación al 100% del total de la población.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 70% de los dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 80% de las personas dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Realizar la detección de necesidades de capacitación en el 100% de las personas dirigentes del Programa Adulto y personal administrativo de la Asociación.	Evaluar la metodología utilizada para realizar la detección de necesidades de capacitación del personal de la Asociación y aplicar los ajustes correspondientes.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Diseñar e implementar un programa de capacitación para el personal de la Asociación que facilite el cierre de brechas y el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Avance del cumplimiento del programa de capacitación.	Programa de capacitación implementado versus programa de capacitación planificado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Aplicar la capacitación detectada en el 100% del personal de la Asociación.	Aplicar el programa de capacitación en el 70% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 80% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 90% del personal identificado con necesidades formativas.	Aplicar el programa de capacitación en el 100% del personal identificado con necesidades formativas.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 50
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.3: Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Consolidar los procesos para facilitar la accesibilidad a los programas formativos a todo el personal de la Asociación.	Porcentaje de avance en la accesibilidad a los programas de capacitación.	Accesibilidad lograda en los programas de capacitación a nivel nacional versus total de la población. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Garantizar la accesibilidad a los programas formativos para el 100% de la población.	Aplicar los medios para garantizar que el 70% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 80% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 90% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.	Aplicar los medios para garantizar que el 100% del personal incluido en el programa de capacitación tenga acceso a la formación establecida.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Evaluar el impacto del programa de formación al personal.	Avance de la evaluación del impacto del programa formativo.	Programa de formación evaluado versus programa de formación impartido. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Evaluar el impacto del programa formativo en el 100% de la población.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 70% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 80% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 90% del personal que participó en el programa de capacitación.	Evaluar el conocimiento adquirido por el 100% del personal que participó en el programa de capacitación.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 51
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.4: Promover la gestión de cambio y la fidelización del personal.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un programa general que facilite el manejo del cambio organizacional alineado con la estrategia.	Nivel de avance en la implementación del programa de manejo de cambio.	Programa de manejo de cambio implementado versus programa de manejo de cambio planificado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Cubrir con el programa de manejo del cambio al 100% de la población de la Asociación.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 70% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 80% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 90% de la población.	Aplicar el programa de manejo del cambio de la nueva estrategia al 100% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Desarrollar un plan que promueva el bienestar, el reconocimiento, fidelización y motivación del personal de la Asociación con los desafíos organizacionales.	Avance de la implementación del plan de bienestar, reconocimiento, fidelización y motivación.	Plan implementado versus plan programado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Aplicar el plan de bienestar, reconocimiento, fidelización y motivación del personal al 100% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 70% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 80% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 90% de la población.	Aplicar el Plan de Bienestar para que cubra al 100% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 51
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.4: Promover la gestión de cambio y la fidelización del personal.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Promover ambientes de innovación que faciliten la solución de los desafíos organizacionales.	Nivel de cumplimiento en la promoción de ambientes de innovación.	Cantidad de acciones de innovación aplicadas versus total de acciones de innovación propuestas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Planificar, realizar y evaluar, al menos, un evento de innovación anual que facilite la solución de los desafíos organizacionales.	Evaluar y aplicar los ajustes al programa de Innovación realizado el año anterior.	Dar a conocer las condiciones, términos y metodología del programa de innovación y promover la participación de todo el personal.	Registrar, tabular y sistematizar la información recibida de las sugerencias de innovación.	Planificar, organizar y realizar el evento anual de innovación donde se den a conocer las propuestas de innovación recibidas.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Implementar un programa de gerencia de cambio con las personas líderes de la organización para cumplir con la estrategia.	Porcentaje de avance en la implementación de la estrategia de gerencia de cambio en las personas líderes.	Programa de gerencia de cambio implementado versus programa diseñado. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Aplicar las acciones establecidas en el programa al 100% de las personas líderes a nivel nacional.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 70% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 80% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 90% de las personas líderes de la organización.	Aplicar el Programa de Manejo de Cambio en el 100% de las personas líderes de la organización.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 52
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.5: Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Implementar un modelo de evaluación del desempeño del personal para todo el personal.	Estado de la evaluación del desempeño en el personal.	Modelo de evaluación del desempeño implementada versus modelo de evaluación del desempeño diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Evaluar el desempeño del 60% del personal.	Aplicar el Programa de Evaluación del Desempeño en el 45% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 50% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 55% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.	Aplicar el Programa Evaluación del Desempeño en el 60% del personal del Programa Adulto y Personal Administrativo.		Anual con informes de avance trimestrales.
2- Aplicar un plan a fin de fortalecer el trabajo en equipo entre grupos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Estado del nivel de trabajo en equipo en la organización	Plan para fortalecer el trabajo en equipo implementado versus plan diseñado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar las acciones de fortalecimiento de trabajo en equipo en el 100% de la población meta.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo 60% del personal del Programa Adulto y Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo 70% del personal del Programa Adulto y Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo 80% del personal del Programa Adulto y Administrativo.	Aplicar el plan de fortalecimiento del trabajo en equipo 100% del personal del Programa Adulto y Administrativo.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 52
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-03: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño para todas las personas que participan en la AGYSCR									
Objetivo Específico OE-03.5: Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3- Mantener actualizados los instrumentos que miden la satisfacción en la entidad.	Estado de los instrumentos de medición de satisfacción.	Instrumentos actualizados versus cantidad de instrumentos a actualizar Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 100% del personal.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 70% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 80% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 90% de la población.	Aplicar los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral al 100% de la población.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Implementar un programa de sucesión que permita la transmisión del conocimiento y la sostenibilidad de las operaciones.	Estado del programa de sucesión.	Plan de sucesión implementado versus plan de sucesión planificado. Mínimo: ≥ 80% - ≤89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el plan de sucesión que cubra al 100% de los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 70% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 80% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 90% del personal que ocupa los cargos prioritizados.	Aplicar los instrumentos del Plan de Sucesión al 100% del personal que ocupa los cargos prioritizados.		Anual con informes de avance trimestrales.

MATRIZ POA

2024-2026

Eje:
Sosteni
bilidad
Financiera



Cuadro N.º 54
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Formular y gestionar el presupuesto anual en función de los objetivos estratégicos.	Presupuesto anual.	Presupuesto de cada área alineado con la estrategia versus total de áreas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Disponer de un alineamiento integral del presupuesto con la estrategia organizacional.	Disponer de un sistema de registro y consulta automatizada del presupuesto organizacional alineado con la estrategia.	Formulación del plan de acción para alinear el presupuesto con la estrategia organizacional.	Identificación de los principales criterios presupuestarios de cada área requeridos para cumplir los objetivos estratégicos relacionados.	Establecimiento de los requerimientos tecnológicos necesarios para alcanzar un sistema de registro y consulta automatizada del presupuesto organizacional alineado con la estrategia.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Gestionar la estructura de capital que permita el cumplimiento de la estrategia.	Financiamiento actual de las inversiones.	Cantidad de inversiones financiadas versus total de inversiones de la AGYSCR. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar una estrategia de fuentes de financiamiento para cubrir las inversiones de la AGYSCR.	Aplicar una estrategia de fuentes de financiamiento para cubrir las inversiones de la AGYSCR.	Preparación del plan anual de inversiones.	Identificación de las principales fuentes de capital para financiamiento de las inversiones, tanto capital propio como capital externo.	Definición de las fuentes de financiamiento a utilizar.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 54
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Sistematizar el análisis del riesgo financiero de la organización de manera permanente.	Análisis del riesgo financiero anual.	Áreas con análisis del riesgo financiero versus total de áreas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Diseñar y disponer de un sistema de prevención del riesgo financiero para la AGYSCR.	Diseñar y disponer de un sistema de prevención del riesgo financiero para la AGYSCR.	Elaboración de un mapeo de riesgos financieros de la AGYSCR.	Valoración de los riesgos: clasificar cada riesgo con base en la información que obtuvo en la etapa de identificación y descripción, para valorarlos y establecer el nivel de riesgo. Para este punto, se debe analizar con indicadores (alto, medio o bajo) el grado de probabilidad, el impacto y ocurrencia de cada riesgo.	Crear una matriz de priorización de los riesgos identificados, basados en la probabilidad, ocurrencia e impacto que podría traer cada una, si se llegase a presentar.		Anual con informes de avance trimestrales.
4- Establecer un sistema de asignación y fiscalización del manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.	Estudios de auditoría financiera.	Estudios de auditoría financiera realizados versus total de grupos. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: > 90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Diseñar e implementar un programa de auditorías financieras en un 40% de los grupos y áreas de la AGYSCR.	Diseñar e implementar un programa de auditorías financieras en un 40% de los grupos y áreas de la AGYSCR.	Formulación del plan de control y fiscalización de los recursos financieros asignados a grupos.	Definición de los principales mecanismos y herramientas a utilizar para ejecutar el plan de control.	Obtención de la aprobación del plan y de los mecanismos de control de los recursos financieros asignados a los grupos.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 55
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Mantener actualizada la cadena de valor de los procesos y áreas.	Estudios de cadena de valor actualizada.	Cadenas de valor actualizadas por área versus total de áreas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar e implementar un plan que permita mantener actualizado el 30% de las cadenas de valor de los procesos y áreas.	Diseñar e implementar un plan que permita mantener actualizado el 30% de las cadenas de valor de los procesos y áreas.	Identificación de los principales procesos y áreas de la organización y la estimación de su impacto o aporte en la cadena de valor de los servicios que se generan en cada área.	Construcción del plan que permita mantener actualizada la cadena de valor de los procesos y áreas, a través de la evaluación y simplificación de estos.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 15% de los procesos y áreas.		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Disponer de una gestión de costos actualizada por procesos y áreas.	Estudio de costos por proceso y áreas.	Áreas y procesos con gestión de costos versus total de áreas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de la gestión de costos al 30% de los procesos y áreas.	Aplicar el plan de la gestión de costos al 30% de los procesos y áreas.	Identificación de los principales procesos y áreas de la organización.	Clasificación de los principales procesos y áreas de la organización en centros de costos.	Parametrización de los diferentes centros de costos con el software financiero contable, para poder canalizar las diferentes actividades de cada área a dichos centros.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 55
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Mantener un sistema de indicadores de gestión financiera.	Informe del estado de indicadores.	Indicadores actualizados versus total de indicadores del sistema. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Disponer de un 30% de los indicadores financieros actualizados y automatizados.	Disponer de un 30% de los indicadores financieros actualizados y automatizados.	Elaboración de un mapeo de los principales indicadores de gestión financiera que se puedan implementar en la AGYSCR.	Incorporación, parametrización e implementación del uso de los primeros indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 10% del total de indicadores seleccionados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del segundo grupo de indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 10% adicional del total de indicadores seleccionados.		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Crear procesos innovadores que permitan el control y ejecución de los recursos económicos.	Estado actual del control y ejecución de los procesos.	Nuevos procesos de control y ejecución versus total de controles existentes. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Disponer de un levantamiento del estado de los procesos de control y ejecución financiera para tener el 50% actualizado.	Disponer de un levantamiento del estado de los procesos de control y ejecución financiera para tener el 50% actualizado.	Identificación de los principales procesos de control y ejecución financiera existentes en la organización, así como de la identificación de nuevos procesos a incorporar.	Propuesta de actualización de los procesos de control y ejecución existentes e incorporación de nuevos procesos según se determine.	Actualización del 25% de los procesos actuales identificados e incorporación del 25% de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 56
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Mantener la cartera de inversiones idónea que se ajuste a la naturaleza de la organización.	Estado actual cartera de inversiones.	Rendimiento de cada instrumento o fondo de inversión versus rendimiento total esperado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Consolidar la cartera de inversiones de corto, mediano y largo plazo.	Consolidar la cartera de inversiones de corto, mediano y largo plazo.	1. Formulación de una propuesta de portafolio de inversiones ajustado a los recursos y a las necesidades de la organización. 2. Identificación los principales criterios de inversión y mecanismos de control y monitoreo permanente del portafolio de inversiones. 3. Plantear presupuesto proyectado anual de los ingresos por inversiones. 4. Obtención de la aprobación del portafolio de inversiones.	Ejecución y monitoreo permanente del portafolio de inversiones aprobado.	Ejecución y monitoreo permanente del portafolio de inversiones aprobado.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 56
Matriz POA 2024

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2- Crear y poner en práctica una estrategia para la generación de proyectos a través de Unidades de Negocio implementadas por la Asociación, con el fin de incrementar los ingresos desde otras fuentes, utilizando al máximo los recursos existentes.	Estrategia nueva.	Proyectos generados por Unidad de Negocio versus total de proyectos que generan ingresos. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Diseñar el modelo de negocio y de gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio.	Diseñar el modelo de negocio y de gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio.	1. Formulación plan de inversiones a través de la creación de Unidades Estratégicas de Negocios para los siguientes 5 años. 2. Obtención de la aprobación del plan de inversiones por medio de UEN.	Ejecución del plan de inversiones por medio de la creación de Unidades Estratégicas de Negocios, según el orden, calendario y prioridad planteadas en el plan de inversiones aprobado.	Ejecución del plan de inversiones por medio de la creación de Unidades Estratégicas de Negocios, según el orden, calendario y prioridad planteadas en el plan de inversiones aprobado.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 57
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Formular y gestionar el presupuesto anual en función de los objetivos estratégicos.	Presupuesto anual.	Presupuesto de cada área alineado con la estrategia versus total de áreas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Incorporar los procesos financieros clave de las Áreas en el sistema automatizado de gestión financiera.	Identificación de los principales procesos financieros claves de cada área de la organización que deben ser incorporados en el sistema automatizado de gestión financiera.	Actualización o incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos, el 10% de los procesos identificados o definidos previamente.	Actualización o formulación e incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos, el 10% adicional de los procesos identificados o definidos previamente.	Actualización o formulación e incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos el 10% adicional de los procesos identificados o definidos previamente (para alcanzar al cierre de este IV trimestre, al menos, con el 30% del total de procesos identificados).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 57
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2-Gestionar la estructura de capital que permita el cumplimiento de la estrategia.	Financiamiento actual de las inversiones.	Cantidad de inversiones financiadas versus total de inversiones de la AGYSCR. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Desarrollar un plan para lograr que el 70% de las inversiones dispongan de fuentes de ingresos propias.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 70% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 70% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 70% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 70% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios (alanzando a cerrar el año con un 70% de las inversiones realizadas utilizando recursos propios)		Annual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 57
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Sistematizar el análisis del riesgo financiero de la organización de manera permanente.	Análisis del riesgo financiero anual.	Áreas con análisis del riesgo financiero versus total de áreas. Mínimo: $\geq 80\% \leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\% - \leq 95\%$ Máximo: $> 95 - \leq 100\%$	Establecer los riesgos financieros para las actividades clave de las áreas y procesos.	Iniciar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% de los riesgos identificados previamente).	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente).	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente).	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente (alcanzando a cerrar el año con un 40% de los riesgos identificados, monitoreados y controlados).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 57
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
4- Establecer un sistema de asignación y fiscalización del manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.	Estudios de auditoría financiera.	Estudios de auditoría financiera realizados versus total de grupos. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar un plan para cubrir con auditorías financieras a un 70% de los grupos y áreas de la AGYSCR.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 7.5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 7.5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 7.5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 7.5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas. Cerrando el año con un 70% de fiscalización en el manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 58
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Mantener actualizada la cadena de valor de los procesos y áreas.	Estudios de cadena de valor actualizada.	Cadenas de valor actualizadas por área versus total de áreas. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Mantener actualizado el 50% de las cadenas de valor de los procesos y áreas.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas claves identificados en el plan original.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas claves identificados en el plan original.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas claves identificados en el plan original.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas claves identificados en el plan original.		Annual con informes de avance trimestrales.
2-Disponer de una gestión de costos actualizada por procesos y áreas.	Estudio de costos por proceso y áreas.	Áreas y procesos con gestión de costos versus total de áreas Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar el plan de la gestión de costos al 50% de los procesos y áreas.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.		Annual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 58
Matriz POA 2025

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Mantener un sistema de indicadores de gestión financiera.	Informe del estado de indicadores.	Indicadores actualizados versus total de indicadores del sistema. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Disponer de un 50% de los indicadores financieros actualizados y automatizados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del cuarto grupo de indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 10% adicional del total de indicadores seleccionados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del quinto grupo de indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 5% adicional del total de indicadores seleccionados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del sexto grupo de indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 5% adicional del total de indicadores seleccionados.	Revisión y actualización de los indicadores de gestión financiera implementados a la fecha (50% del total de indicadores propuestos).		Anual con informes de avance trimestrales.
4-Crear procesos innovadores que permitan el control y ejecución de los recursos económicos.	Estado actual del control y ejecución de los procesos.	Nuevos procesos de control y ejecución versus total de controles existentes. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: > 95 - $\leq 100\%$	Disponer de un 70% de los sistemas de control y ejecución financiera actualizados.	Actualización del 5% adicional de los procesos actuales identificados e incorporación del 5% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.	Actualización del 5% adicional de los procesos actuales identificados e incorporación del 5% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.	Actualización del 5% adicional de los procesos actuales identificados e incorporación del 5% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.	Actualización del 5% adicional de los procesos actuales identificados e incorporación del 5% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear (para alcanzar una actualización y una incorporación del 70% de los procesos identificados).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 59
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Formular y gestionar el presupuesto anual en función de los objetivos estratégicos.	Presupuesto anual.	Presupuesto de cada área alineado con la estrategia versus total de áreas, Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Actualizar el sistema automatizado de la gestión financiera por Unidades de Negocio alineado con la estrategia.	Actualización o formulación e incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos, el 10% adicional de los procesos identificados o definidos previamente.	Actualización o formulación e incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos, el 10% adicional de los procesos identificados o definidos previamente.	Actualización o formulación e incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos, el 10% adicional de los procesos identificados o definidos previamente.	Actualización y/o formulación e incorporación de procesos claves en el sistema automatizado de gestión financiera, al menos, el 10% adicional de los procesos identificados o definidos previamente (para alcanzar al cierre de este IV trimestre, al menos, con el 70% del total de procesos identificados).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 59
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2-Gestionar la estructura de capital que permita el cumplimiento de la estrategia.	Financiamiento actual de las inversiones.	Cantidad de inversiones financiadas versus total de inversiones de la AGYSCR. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $> 90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Desarrollar un plan para lograr que el 80% de las inversiones dispongan de fuentes de ingresos propias.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 80% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 80% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 80% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios.	Ejecución y control del plan de inversiones y fuentes de financiamiento aprobados, logrando que, al menos, el 80% de las inversiones ejecutadas en este cuatrimestre sean financiadas con recursos propios (alcanzando a cerrar el año con un 80% de las inversiones realizadas utilizando recursos propios).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 59
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Sistematizar el análisis del riesgo financiero de la organización de manera permanente.	Análisis del riesgo financiero anual.	Áreas con análisis del riesgo financiero versus total de áreas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95\%$ - $\leq 100\%$	Establecer los riesgos financieros para las actividades de impacto medio en las áreas y procesos.	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente.	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente.	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente.	Continuar con los mecanismos de monitoreo y control de los riesgos identificados, al menos, con el 10% adicional de los riesgos identificados previamente, (alcanzando a cerrar el año con un 80% de los riesgos identificados, monitoreados y controlados).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 59
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.							
Objetivo Específico OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización							
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre
4- Establecer un sistema de asignación y fiscalización del manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.	Estudios de auditoría financiera.	Estudios de auditoría financiera realizados versus total de grupos. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Aplicar un plan para cubrir con auditorías financieras a un 90% de los grupos y áreas de la AGYSCR.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas. Cerrando el año con un 90% de fiscalización en el manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.	Continuación de la aplicación de plan de control aprobado, según la herramienta a utilizar y el plazo requerido para su implementación adecuada. Alcanzar, al menos, un 5% adicional de los grupos y áreas de la AGYSCR debidamente fiscalizadas. Cerrando el año con un 90% de fiscalización en el manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.
							Presupuesto
							Periodo Ejecución
							Annual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 60
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1-Mantener actualizada la cadena de valor de los procesos y áreas.	Estudios de cadena de valor actualizada.	Cadenas de valor actualizadas por área versus total de áreas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95-$ $\leq 100\%$	Mantener actualizado el 70% de las cadenas de valor de los procesos y áreas.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas identificados en el plan original.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas identificados en el plan original.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas identificados en el plan original.	Ejecución del plan de simplificación de procesos claves en la cadena de valor, al menos, el 5% adicional de los procesos y áreas claves identificados en el plan original (para alcanzar al menos el 70% de los procesos claves identificados).		Anual con informes de avance trimestrales.
2-Disponer de una gestión de costos actualizada por procesos y áreas.	Estudio de costos por proceso y áreas.	Áreas y procesos con gestión de costos versus total de áreas. Mínimo: $\geq 80\%$ - $\leq 89\%$ Satisfactorio: $>90\%$ - $\leq 95\%$ Máximo: $> 95-$ $\leq 100\%$	Aplicar el plan de la gestión de costos al 70% de los procesos y áreas.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización.	Generación de información financiera por centro de costos, así como en forma consolidada de, al menos, el 5% adicional de los procesos y actividades claves de la organización (para alcanzar, al menos, el 70% de los procesos claves).		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 60
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Mantener un sistema de indicadores de gestión financiera.	Informe del estado de indicadores.	Indicadores actualizados versus total de indicadores del sistema. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Disponer de un 70% de los indicadores financieros actualizados y automatizados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del séptimo grupo de indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 10% adicional del total de indicadores seleccionados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del octavo grupo de indicadores de gestión financiera, que abarque, al menos, el 5% adicional del total de indicadores seleccionados.	Incorporación, parametrización e implementación del uso del noveno grupo de indicadores de gestión financiera que abarque, al menos, el 5% adicional del total de indicadores seleccionados.	Revisión y actualización de los indicadores de gestión financiera implementados a la fecha (70% del total de indicadores propuestos).		Annual con informes de avance trimestrales.
4-Crear procesos innovadores que permitan el control y ejecución de los recursos económicos.	Estado actual del control y ejecución de los procesos.	Nuevos procesos de control y ejecución versus total de controles existentes. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Disponer de un 100% de los sistemas de control y ejecución financiera actualizados.	Actualización del 8% adicional de los procesos actuales e incorporación del 8% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.	Actualización del 8% adicional de los procesos actuales e incorporación del 8% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.	Actualización del 8% adicional de los procesos actuales e incorporación del 8% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear.	Actualización del 6% adicional de los procesos actuales e incorporación del 6% adicional de los nuevos procesos identificados como necesarios de crear (para alcanzar una actualización y una incorporación del 100 % de los procesos identificados).		Annual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 61
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.3: Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
1- Mantener la cartera de inversiones idónea que se ajuste a la naturaleza de la organización.	Estado actual cartera de inversiones.	Rendimiento de cada instrumento o fondo de inversión versus rendimiento total esperado. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Desarrollar un plan para que la cartera de inversiones e ingresos cubra un 100% del presupuesto.	Desarrollar un plan para que la cartera de inversiones e ingresos cubra un 100% del presupuesto.	Ejecución y monitoreo permanente del portafolio de inversiones aprobado.	Ejecución y monitoreo permanente del portafolio de inversiones aprobado.	Ejecución y monitoreo permanente del portafolio de inversiones aprobado.		Anual con informes de avance trimestrales.
Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.3: Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
2- Crear y poner en práctica una estrategia para la generación de proyectos a través de Unidades de Negocio implementadas por la Asociación, con el fin de incrementar los ingresos desde otras fuentes, utilizando al máximo los recursos existentes.	Estrategia nueva.	Proyectos generados por Unidad de Negocio versus total de proyectos que generan ingresos. Mínimo: ≥80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤100%	Poner en práctica un 50% de las Unidades de Negocio planeadas.	Poner en práctica un 50% de las Unidades de Negocio planeadas.	Continuación de la ejecución del plan de inversiones por medio de la creación de Unidades Estratégicas de Negocios, según el orden, calendario y prioridad planteadas en el plan de inversiones aprobado.	Continuación de la ejecución del plan de inversiones por medio de la creación de Unidades Estratégicas de Negocios, según el orden, calendario y prioridad planteadas en el plan de inversiones aprobado.	Continuación de la ejecución del plan de inversiones por medio de la creación de Unidades Estratégicas de Negocios, según el orden, calendario y prioridad planteadas en el plan de inversiones aprobado.		Anual con informes de avance trimestrales.

Cuadro N.º 61
Matriz POA 2026

Objetivo Estratégico OE-04: Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.									
Objetivo Específico OE-04.3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.									
Metas (líneas de acción)	Línea Base	Indicadores y técnicas de evaluación	Plan de acción general	Metas I Trimestre	Metas II Trimestre	Metas III Trimestre	Metas IV Trimestre	Presupuesto	Periodo Ejecución
3-Establecer alianzas para maximizar los recursos financieros en los distintos procesos.	Estado actual de las alianzas establecidas.	Alianzas que generan ingresos versus total de ingresos de la organización. Mínimo: ≥ 80% - ≤ 89% Satisfactorio: >90%- ≤ 95% Máximo: > 95- ≤ 100%	Ampliación del plan para crear alianzas que generen el 50% de los ingresos.	Ampliación del plan para crear alianzas que generen el 50% de los ingresos.	Continuación con la ejecución del plan de alianzas según programa aprobado y según se realicen las negociaciones con las diferentes entidades u organismos.	Continuación con la ejecución del plan de alianzas según programa aprobado y según se realicen las negociaciones con las diferentes entidades u organismos.	Continuación con la ejecución del plan de alianzas según programa aprobado y según se realicen las negociaciones con las diferentes entidades u organismos.		Anual con informes de avance trimestrales.

7. Estrategia para dar a conocer el Plan Estratégico

Para dar a conocer eficazmente el Plan Estratégico de una organización, es esencial desarrollar una estrategia de comunicación sólida y completa. En primer lugar, se debe identificar el público meta, que puede incluir a las personas miembros del equipo, nivel orgánico, personas funcionarias, Comunidad Guía y Scout y otras partes involucradas relevantes. Cada grupo puede requerir un enfoque de comunicación diferente, por lo que es importante adaptar el mensaje a sus necesidades y expectativas específicas.

Un elemento clave de la estrategia es utilizar diversos canales de comunicación para asegurar una amplia cobertura. Se pueden emplear presentaciones, reuniones, boletines informativos, correos electrónicos, publicaciones en redes sociales, videos y otros medios para llegar a diferentes audiencias de manera efectiva. Además, se debe establecer una frecuencia constante de comunicación, a fin de mantener el interés y la atención del público.

La transparencia es fundamental para ganar la confianza de las partes interesadas. Al compartir los objetivos, metas y planes de acción del Plan Estratégico de manera clara y abierta, se constru-

ye una base sólida de apoyo y compromiso. Además, es importante brindar espacios para recibir comentarios y preguntas, lo que permitirá una mejor comprensión y adaptación del plan, a medida que surjan nuevas perspectivas.

Para maximizar el impacto de la estrategia de comunicación, se puede involucrar a líderes clave y embajadores dentro de la organización, a fin de que respalden y promuevan el Plan Estratégico. Su liderazgo y entusiasmo pueden inspirar a otras personas y ayudar a impulsar la implementación exitosa.

Seguidamente, se muestra un ejemplo de Matriz de Comunicación para dar a conocer el Plan Estratégico de la AGYSCR. Esta matriz permite planificar y coordinar las acciones de comunicación para dar a conocer el plan estratégico de la AGYSCR a los distintos grupos de interés. Cada grupo específico requiere una estrategia particular para transmitir el mensaje clave, utilizando diferentes canales de comunicación y asignando responsables y fechas de ejecución con el objetivo de asegurar una implementación y comprensión efectiva de esta.

Cuadro N.º 62
Estrategia de Comunicación AGYSCR

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO				
Grupo de Interés	Mensaje Clave	Canales de Comunicación	Responsable	Fecha de Ejecución
Recurso humano integral.	Dar a conocer el Plan Estratégico y cómo cada uno contribuye al logro de los objetivos estratégicos.	Reunión general. Correo electrónico. Cartelera interna.	Direcciones.	Plan anual de comunicación con seguimiento trimestral.
Comunidad Guía y Scout.	Las metas a mediano plazo. El impacto al Programa Educativo. Cómo ser receptivos de las nuevas propuestas incluidas en el Plan Estratégico.	Boletín informativo. Redes Sociales. Sitio web.	Direcciones.	Plan anual de comunicación con seguimiento trimestral.
Niveles orgánicos de la AGYSCR.	Informes de ejecución y cumplimiento de objetivos y metas de manera integral.	Informes financieros. Informes operativos. Informes de cumplimiento.	Direcciones.	Plan anual de comunicación con seguimiento trimestral.
Comunidad en general.	Contribución a la sociedad por medio del desarrollo integral de la niñez y la juventud.	Eventos locales abiertos a la comunidad. Publicaciones locales. Involucramiento de partes interesadas locales comunales.	Direcciones.	Plan anual de comunicación con seguimiento trimestral.
Aliados	Comunicados a aliados sobre el fortalecimiento de acciones para el crecimiento mutuo y oportunidades de colaboración alineadas al Plan Estratégico.	Reunión con aliados. Circulares. Correo electrónico.	Direcciones.	Plan anual de comunicación con seguimiento trimestral.

8. Factores de riesgo asociados a los objetivos estratégicos de la AGYSCR

8.1- La importancia de la gestión del riesgo estratégico

El riesgo se define como la posibilidad de ocurrencia de un evento interno o externo que genera incertidumbre sobre el logro de los objetivos; estos pueden tener un impacto negativo o positivo para la organización (Giraldo y Nuñez, 2020). No obstante, el riesgo estratégico se refiere a la posibilidad de que una organización experimente pérdidas, obstáculos o consecuencias negativas, debido a la toma inadecuada de decisiones estratégicas, deficiencias en la planificación, problemas en la implementación de estrategias o respuestas inadecuadas a los cambios del entorno empresarial.

Es así como la definición de riesgo y estrategia se conjugan en un concepto que es abordado como una buena práctica dentro de la gestión organizacional y se conoce como la gestión del riesgo estratégico. Este tipo de riesgo está ligado a los objetivos estratégicos y a las acciones que una organización lleva a cabo para alcanzar esos objetivos. Implica evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de las metas, así como el logro de la visión de corto y mediano plazo de la organización.

Por lo tanto, el riesgo estratégico puede tener consecuencias significativas en la operatividad, el rendimiento financiero, la reputación y el posicionamiento competitivo de la organización; de ahí que es esencial que las organizaciones identifiquen, evalúen y gestionen estos riesgos para garantizar un crecimiento y una sostenibilidad exitosa a largo plazo.

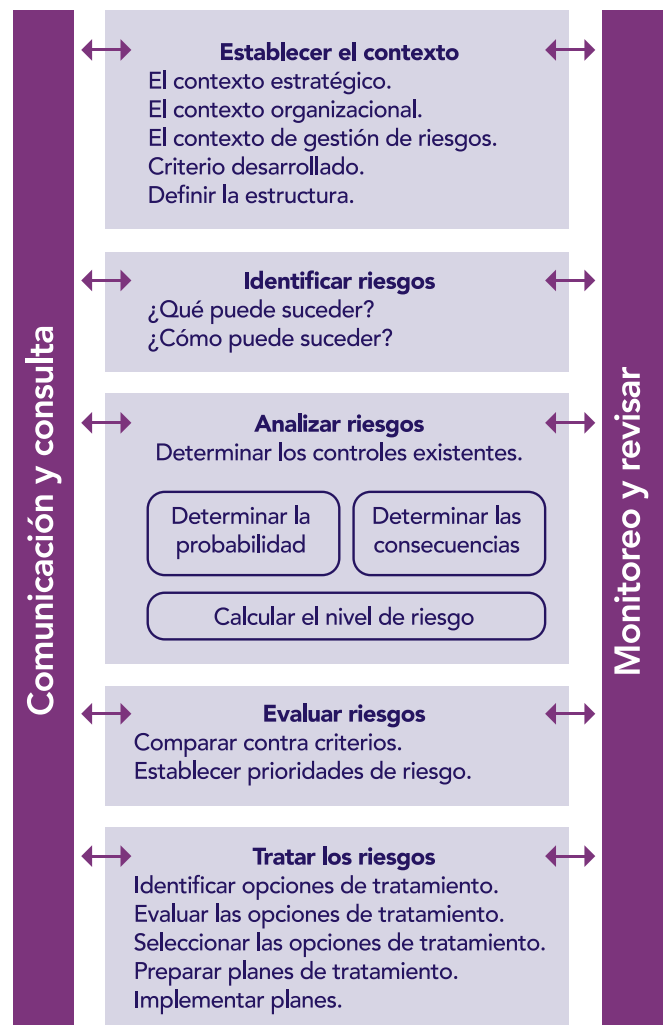
Estos conceptos que marcan el rumbo de la sostenibilidad de la organización requieren agruparse en un proceso de gestión estratégica, que se define como la dirección y el alcance de la organización en el corto y mediano plazo, por medio de la determinación de metas y objetivos. De forma que se logre una coherencia en la conducta organizacional que permita lograr una ventaja competitiva en el entorno en el que la empresa se desempeña (Giraldo y Nuñez, 2020).

8.2-Administración del riesgo estratégico en la AGYSCR

La administración del riesgo para la AGYSCR se refiere a la aplicación de estrategias, políticas, metodologías, procedimientos, actividades y prácticas, con el fin de identificar, medir y gestionar todo tipo de riesgos a los que está expuesta la Asociación, para garantizar el éxito en sus operaciones; utilizando el siguiente esquema:

Esquema para la gestión integral de riesgos en la AGYSCR, según la ISO 31.000 sobre Gestión de Riesgos (Iso, 2018)

Imagen N.º 13
Esquema de gestión de riesgos



Fuente: ISO 31000.

Los riesgos estratégicos tienen las siguientes características:

- Son significativos, en la medida en que afectan el logro de los objetivos de la organización.
- Son transversales, pues su materialización afecta de manera sensible todos los niveles y procesos de la organización.
- Al materializarse un riesgo estratégico, puede causar un efecto dominó, activando o desencadenando otros tipos de riesgos.

8.3-Desarrollo de las etapas de la gestión de riesgos

1.Establecer el contexto

Lo primero que se debe hacer es darle un puntaje a cada uno de los riesgos, sean internos o externos. Estos últimos son los que se pueden presentar por aspectos naturales, culturales, políticos, entre otros; mientras que los riesgos internos están directamente relacionados con la compañía y todo lo que sucede dentro de esta: funciones, estrategias planteadas, temas financieros, procesos y recurso humano.

2.Etapa de la identificación de los riesgos

La etapa de identificación de riesgos tiene como objetivo generar una lista exhaustiva de los posibles riesgos asociados al proceso bajo estudio, abarcando cualquier factor que pudiera obstaculizar el logro de los objetivos, ocasionar pérdidas o desencadenar resultados distintos a los esperados, sin importar si están o no bajo el control directo de la organización. Durante esta fase, es fundamental reconocer los riesgos inherentes o propios de la organización o área en cuestión, sin considerar inicialmente la existencia de controles o medidas implementadas para reducir su probabilidad de ocurrencias.

El objetivo primordial es identificar de manera proactiva todos los posibles escenarios de riesgo, prestando especial atención a las causas subyacentes y las áreas afectadas. De esta manera, se establece una base sólida para la siguiente etapa del proceso de gestión de riesgos, en la cual se analizarán y evaluarán adecuadamente dichos riesgos en función de su probabilidad e impacto.

Esta etapa implica determinar “qué”, “cómo” y “por qué” podrían ocurrir los riesgos, considerando cuidadosamente las fuentes o factores de riesgo y las áreas que podrían verse afectadas. Esta evaluación es esencial, ya que sienta las bases para el desarrollo posterior de los demás componentes del proceso de valoración de riesgos.

Para obtener un diagnóstico preciso de la situación actual, se recomienda analizar detalladamente los objetivos del proceso, identificar los problemas existentes, analizar sus causas y consecuencias, así como explorar posibles escenarios futuros.

Utilizar una estructura predefinida para clasificar los eventos de riesgo facilita la elaboración de un primer mapa de estos, requiere una visión clara y concisa de los riesgos potenciales que deben ser tratados con prioridad. Este enfoque proactivo permitirá a la organización estar preparada para hacer frente a los desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno de cambio constante y complejidad.

Es fundamental contar con la participación activa de todas las partes involucradas, tanto de manera directa como indirecta. Además, es necesario considerar su situación y sus intereses, ya que posee un conocimiento profundo de los detalles y características del proceso en estudio, así como de los problemas que les surgirán y las posibles soluciones que podrían implementarse.

A continuación, se expone la clasificación de riesgos y el portafolio de riesgos estratégicos para la AGYSCR, los cuales constituyen una herramienta fundamental para llevar a cabo una identificación precisa de los riesgos. Esta clasificación se ha di-

señado meticulosamente para abarcar diversos aspectos del entorno organizacional y los procesos internos de la organización.

El portafolio de riesgos estratégicos proporciona una visión panorámica de los posibles riesgos a los que la AGYSCR se enfrenta en la consecución de sus objetivos estratégicos. Con esta información, la organización puede enfocar sus recursos de manera eficiente y adoptar estrategias proactivas para reducir o aprovechar los riesgos identificados, impulsando así un crecimiento sólido y sostenible en el futuro.

La combinación de la clasificación de riesgos y el portafolio de riesgos estratégicos sienta las bases para una gestión efectiva del riesgo, facilitando la toma de decisiones informadas y el establecimiento de medidas preventivas y correctivas que salvaguarden tanto el éxito como la reputación de la AGYSCR en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Cuadro N.º 63
Clasificación de riesgos estratégicos que pueden afectar la AGYSCR

TIPO DE RIESGO ESTRATÉGICO		DIRECCIÓN RELACIONADA	PROCESO ASOCIADO
RPE	Riesgos de la Planificación Estratégica.	Dirección General.	Estratégico.
REO	Riesgos de Estructura Organizacional.	Direcciones Operativas.	Operativo.
REF	Riesgo Financiero.	Dirección Financiera.	Financiero.
RET	Riesgo Tecnológico.	Dirección Tecn Inform.	Tecnológico.
REE	Riesgos del Entorno.	Dirección General.	Estratégico.

Fuente: Gestión de Riesgos, AGYSCR.

Cuadro N.º 64

Catálogo de riesgo estratégico de la AGYSCR

CÓDIGO DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
RPE	Riesgo de alineamiento estratégico.	Que la planificación interna de las distintas direcciones no esté alineada al Plan Estratégico organizacional.
RPE	Riesgo de falta de planificación interna.	Que exista una deficiente o errónea formulación en las metas que alimentan los programas y proyectos organizacionales.
REO	Riesgos por inadecuada estructura organizativa.	Que la estructura organizativa actualmente no responda a los requerimientos derivados de la proyección de los objetivos estratégicos trazados en el Plan estratégicos.
REO	Riesgo por ineficiencia económica y operativa.	Que presente incapacidad para prevenir y afrontar costos innecesarios en la operativa de la organización.
REO	Riesgo por ausencia de indicadores de desempeño en las operaciones.	Ausencia de medición de los indicadores medulares de gestión adecuados en los procesos claves de la organización.
REO	Riesgo de continuidad operative.	Que los metodologías, procesos y programas de la continuidad operativa sean insuficientes para enfrentar un cambio en el entorno inmediato y se materialicen eventos disruptivos (sucesos que afectan a la actividad normal de una organización).
REO	Riesgo de capacidad de adaptación.	Resistencia al cambio por parte del recurso humano institucional.
RET	Riesgo por insuficiencia en la capacidad tecnológica.	Ausencia o deficiencia en los programas o políticas de innovación o actualización tecnológica.
REE	Riesgo por cambio regulatorio.	No previsión y mal manejo de los cambios regulatorios en el entorno que afecten el desempeño de la organización.
REE	Riesgo reputacional.	Ausencia de una política de riesgo reputacional.

Fuente: Gestión de Riesgos, AGYSCR.

3. Etapa del análisis de los riesgos

En esta etapa, se obtiene la criticidad sobre los riesgos identificados, sin tomar en cuenta actividades de mitigación ni los controles existentes al momento de la valoración. Se recomienda el uso de la información disponible, para determinar cuán frecuentemente puede ocurrir un evento y cuál podría ser la magnitud de su consecuencia.

Para estimar la frecuencia, se recomienda utilizar la teoría de la probabilidad y la experiencia (cuando sea pertinente); el impacto se puede medir por el monto de la pérdida o exposición. En la práctica, de estos dos criterios, el impacto tiende a ser el aspecto más relevante para esta primera medición.

La estimación de la criticidad de los riesgos a nivel inherente se mide en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto.

Probabilidad: es la frecuencia estimada de incidentes durante un período determinado; se considera la percepción y experiencia de la unidad o dependencia.

Impacto: estima la gravedad de los efectos adversos, la magnitud de una pérdida, desventaja o el costo potencial de la oportunidad, si el evento llegara a suceder.

Imagen N.º 14
Mapa de calor de riesgos

MAPA DE COLOR DE RIESGOS						
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO	IMPACTO O CONSECUENCIA POR LA OCURRENCIA DEL RIESGO					
	Escala de probabilidad e impacto de 5x5	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	EXTREMO
	EXTREMO	MODERADO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	ALTO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	MODERADO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	

Fuente: Elaboración propia, tomando como base la ISO 31000.

4. Etapa de la evaluación de los controles y mitigantes

Consiste en describir aquellas actividades que se realizan durante los procesos, con la finalidad de minimizar la ocurrencia e impacto de los eventos de riesgo previamente identificados y analizados. Se debe detallar si se cuenta con políticas, manuales, procedimientos y guías para la ejecución de las metas, todo en sincronía con lo que establece la Ley General de Control Interno N.º 8292; además, indicar aquellos controles informales que se apliquen, así como fortalezas y debilidades que presentan. La evaluación de los controles y mitigantes se realiza con base en los siguientes criterios:

Calidad del control: evalúa si los controles y demás medidas de mitigación son suficientes, eficientes y coherentes para satisfacer el correcto desempeño de las labores propias del proceso o dependencia.

Frecuencia de aplicación: se refiere a la periodicidad con que se realizan o se cumplen los procedimientos de control establecidos, así como los mitigantes que se aplican. Dentro de este análisis, se establece si los controles cuentan con la madurez suficiente para mitigar los riesgos identificados y si se tienen los mitigantes suficientes a ese efecto.

5. Etapa del tratamiento de los riesgos

Una vez que se han identificado los riesgos, se han analizado y evaluado los controles y mitigantes, el equipo evaluador está en la capacidad o conocimiento para determinar cuáles riesgos se encuentran en una situación no aceptable, cuyo nivel excede los límites de tolerancia establecidos.

Imagen N.º 15



Fuente: Elaboración propia, tomando como base la ISO 31000.

6. Etapa del seguimiento

El seguimiento a los planes de acción corresponde a la etapa en la cual se verifica la implementación de los nuevos o mejores controles y mitigantes; lo que directamente coadyuva a la disminución de los niveles de riesgo obtenidos en las etapas anteriores.

Su importancia recae en que, si no se ejecutan acciones para gestionar los riesgos, el proceso estaría asumiendo la responsabilidad y se incurriría en inobservancia de las políticas internas, las cuales indican que aquellos riesgos con niveles Muy Altos y Altos requieren un tratamiento inmediato y urgente, para evitar o minimizar la probabilidad e impacto de la materialización de los eventos de riesgo.

7. Etapa de la información y comunicación

Durante el desarrollo del Esquema de Gestión de Riesgos, se deben documentar todas las actividades realizadas por el equipo conformado de gestores de riesgos mediante minutas, matrices o papeles de trabajo. Dicho equipo está conformado por la jefatura de la dependencia, el gestor de riesgo operativo y el analista de riesgos, además de otros funcionarios que se consideren necesarios. Así mismo, la documentación es imprescindible para la emisión del Informe de Resultados que debe generarse una vez concluido el proceso e informar a la Junta Directiva de la AGYSCR.



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4

A small circular graphic with a rope-like texture, positioned to the right of the large number 4.

1. Elementos para el seguimiento del Plan Estratégico

La etapa del seguimiento del Plan Estratégico tiene como objetivo realizar un monitoreo exhaustivo del Plan Estratégico de la AGYSCR, con el propósito de garantizar que se cumplan los objetivos y metas establecidas. Se reconoce la importancia de mantener una vigilancia constante sobre el progreso de las acciones estratégicas formuladas de manera trimestral para asegurar el éxito de la implementación (Pichardo, 1993).

Para llevar a cabo un seguimiento efectivo, se ha implementado un sistema de recolección y documentación de información clave, la cual se llevará a cabo cada trimestre. Se han establecido indicadores de cumplimiento específicos para cada uno de los objetivos y metas, permitiendo medir de manera cualitativa el grado de avance en el cumplimiento de las metas trazadas. La recopilación de datos se realizará periódicamente al finalizar cada trimestre, lo que permitirá tener una visión en tiempo real del progreso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y detectar tempranamente posibles incumplimientos o desviaciones en el cronograma trimestral (CEPAL, 2017).

La información recopilada será sometida a un riguroso proceso de análisis por parte del funcionario encargado de este proceso de seguimiento; por lo que será unificada de manera que se pueda visualizar el cumplimiento trimestral de las metas de los cuatro ejes del Plan Estratégico de la AGYSCR.

El cumplimiento trimestral será comunicado a los niveles orgánicos de la asociación, donde se plasmará los logros obtenidos durante la ejecución del Plan Estratégico. La retroalimentación positiva motiva a todos los niveles de la organización y empodera a los equipos de trabajo, al demostrar que sus esfuerzos están contribuyendo significativamente a la consecución de los objetivos organizacionales. La comunicación de logros también genera un sentido de legitimidad y respaldo a todo el proceso estratégico, fomentando así un

ambiente de colaboración y trabajo en equipo, así como beneficiando al proceso estratégico de forma integral.

La recolección de la información se hará por medio de un instrumento, el cual incluye variables como la meta trazada, el responsable de su ejecución, la fecha de inicio y fecha de fin, además, el estado actual del cumplimiento de dicha meta, el cual puede ser: "No cumplimiento", "Mínimo", "Satisfactorio" o "Máximo", tal como se observa por medio de la siguiente matriz. También se incluye una segunda matriz, para recolectar la información en caso de incumplimiento de las metas:

Cuadro N.º 65
Ejemplo de matriz de seguimiento y monitoreo trimestral de las metas del Plan Estratégico

I TRIMESTRE 2024		FORTALECIMIENTO INTERNO CONTROL DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO ASOCIACIÓN GUÍAS Y SCOUTS DE CR						
Tipo de plan		Fecha Inicio	Fecha Final	Nº cumplimiento				
Plan Estratégico Organizacional		01/01/2024	31/03/2024	Mínimo				
		Satisfactorio						
		Máximo						
META I TRIMESTRE	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	ESTADO ACTUAL	PARÁMETRO DE CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
1	Diseñar el plan de trabajo y los instrumentos para optimizar los procesos, procedimientos y trámites prioritarios. Mapear y optimizar el 20% de los procesos, trámites y procedimientos identificados como prioritarios.	Dirección General	1/1 2024	31/3 2024	90	No Cumplimiento	50%	
2	Se diseña el plan de trabajo. Se identifican y aprueban los requerimientos tecnológicos de la automatización de los procesos priorizados y optimizados. Se implementa el 5% de la automatización de los procesos.	Dirección General	1/1 2024	31/3 2024	90	Mínimo	80%	
3	Se diseña el plan de trabajo para definir los indicadores clave y se aplica al 20% de los procedimientos optimizados.	Dirección General	1/1 2024	31/3 2024	90	Satisfactorio	90%	
4	Se diseña el plan de trabajo para diseñar o actualizar el 20% de los manuales de los procedimientos optimizados y automatizados.	Dirección General	1/1 2024	31/3 2024	90	Máximo	100%	

Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

Cuadro N.º 66
Ejemplo de matriz de Plan de acción por incumplimiento de metas

PLAN DE ACCIÓN (MEJORA) POR INCUMPLIMIENTO DE METAS					
META NO CUMPLIDA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	ESTADO ACTUAL	PARÁMETRO DE CUMPLIMIENTO
				No cumplimiento	50%
				Mínimo	80%
				Satisfactorio	90%
				Máximo	100%

Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

2. Elementos para la evaluación del Plan Estratégico

La evaluación desempeña un papel esencial en el proceso de planificación estratégica participativa, al cerrar el ciclo y proporcionar una visión integral y objetiva de todo el proceso. Al aplicar una perspectiva de 360 grados de la organización, se logra una comprensión completa de los logros y desafíos enfrentados durante la ejecución del plan.

A través de este análisis reflexivo, se fomenta el aprendizaje organizacional, lo que permite identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. Asimismo, se sientan las bases para una mejora continua, impulsando la toma de decisiones fundamentales en futuras iniciativas estratégicas. La evaluación no solo sirve para medir el cumpli-

miento de metas, sino que también brinda una valiosa retroalimentación para fortalecer el enfoque estratégico y garantizar el alineamiento con los objetivos organizacionales. Al involucrar a los actores clave en este proceso, se promueve un sentido de pertenencia y compromiso con el éxito de la organización.

Además, según Sueco (2004), la evaluación es una etapa crítica en la planificación estratégica participativa, que ofrece una visión completa del progreso y los resultados obtenidos. Es una herramienta poderosa para el crecimiento y la adaptación de la organización, asegurando su sostenibilidad y competitividad en un entorno en constante cambio.

Por medio de la matriz de evaluación, se identifica de manera visual y rápida el grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico y sus indicadores asociados. De esta forma, se pueden enfocar los esfuerzos y recursos en aquellos objetivos o indicadores que requieren mayor atención para asegurar el éxito del Plan Estratégico, analizando las siguientes variables:

1. Medir el progreso de las metas: la evaluación periódica del plan estratégico permite medir el progreso y el rendimiento de la organización hacia el logro de sus objetivos. Esto ayuda a identificar si se están cumpliendo las metas establecidas y si las estrategias implementadas están dando los resultados esperados.

2. Identificar desviaciones en el cumplimiento: la evaluación ayuda a detectar desviaciones o brechas entre los resultados reales y las metas planificadas. Si se identifican desviaciones, la organización puede tomar medidas correctivas a tiempo para ajustar las estrategias y asegurar el alineamiento con los objetivos estratégicos.

3. Optimización de recursos: la evaluación permite reconocer las iniciativas o metas que están arrojando resultados positivos y negativos. De este modo, se logra analizar si los recursos destinados impactan a la organización.

4. Toma de decisiones informadas: la evaluación proporciona datos concretos y objetivos sobre el desempeño de la organización. Esto facilita la toma de decisiones informadas por parte de los líderes y directivos, impidiendo decisiones basadas en suposiciones o intuiciones.

5. Aprendizaje organizacional: la evaluación fomenta el aprendizaje organizacional al analizar los éxitos y fracasos del plan estratégico. A partir de estas experiencias, la organización puede mejorar su capacidad para planificar y ejecutar estrategias en el futuro.

6. Rendición de cuentas: la evaluación ayuda a establecer la responsabilidad y la rendición de cuentas dentro de la organización como un tema cultural. Cada área o equipo puede ser evaluado en función de su contribución al logro de los objetivos estratégicos, lo que fomenta la responsabilidad y el compromiso con el plan.

Cuadro N.º 67
Matriz de evaluación del Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO ASOCIACIÓN GUÍAS Y SCOUTS DE CR				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	METAS ALCANZADAS (%)	AVANCE ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO (%)	CUMPLIMIENTO PORCENTUAL
OBJETIVO 1	Metas formuladas versus Metas alcanzadas.			
OBJETIVO 2	Metas formuladas versus Metas alcanzadas.			
OBJETIVO 3	Metas formuladas versus Metas alcanzadas.			
OBJETIVO 4	Metas formuladas versus Metas alcanzadas.			

Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

3. Informe de resultados por medio del Panel de Control

El informe de resultados trimestral de cumplimiento de metas del Plan Estratégico debe presentar de manera gráfica, clara y concisa los logros y avances alcanzados en relación con los objetivos estratégicos establecidos. A continuación, se presentan los paneles de visualización del cumplimiento de las metas, donde se puede observar tanto el progreso trimestral como el anual.

Es esencial destacar tanto los logros exitosos como los desafíos enfrentados durante la ejecución del plan. Además, es necesario incluir detalles y análisis de las razones detrás de los resultados obte-

nidos y cómo se han abordado las desviaciones para el rumbo hacia el logro de los objetivos.

El informe debe contener recomendaciones específicas basadas en los resultados obtenidos para futuras planificaciones estratégicas. Estas recomendaciones deben ser realistas y accionables, con el objetivo de mejorar el desempeño y la efectividad de las estrategias implementadas.

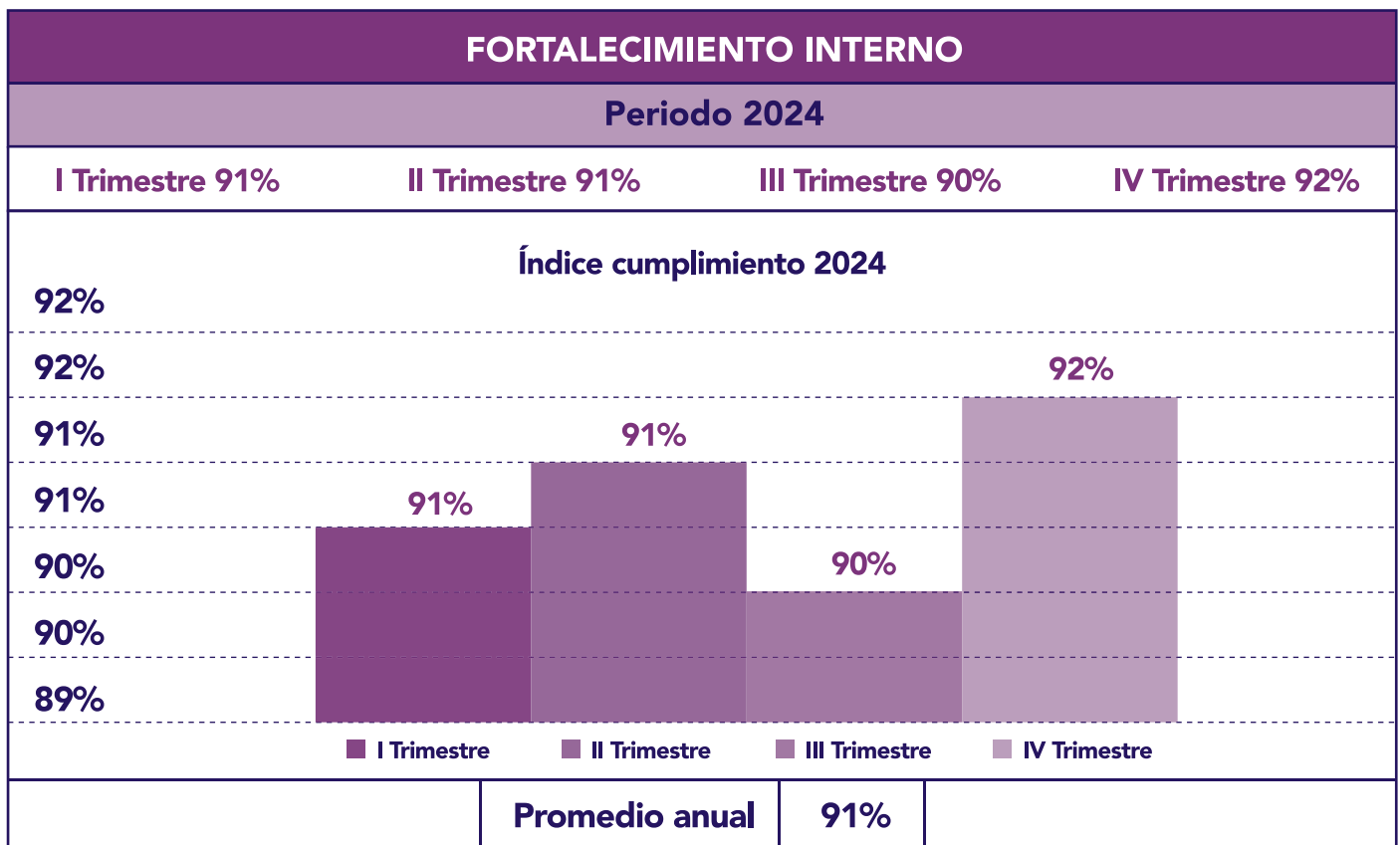
Es fundamental resaltar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas identificadas durante la ejecución del plan, para que puedan ser aprove-

chadas en futuros procesos internos de prospectiva estratégica. El informe también debe incluir si se formularon planes de acción trimestrales, a cuál eje estratégico afectaron y como se desarrolló su cumplimiento. Finalmente, es de vital importancia presentar el informe de manera clara y puntual a la Junta Directiva Nacional y al Comité de Planificación.

Seguidamente, se presenta la manera como se visualizará el panel de control para el cumplimiento

de las metas. Son herramientas que se alimentan del cumplimiento trimestral que se registre en cada uno de los ejes estratégicos. Estos instrumentos son dinámicos, en el sentido que permiten observar el grado de avance en tiempo real, al incluir los datos, permitiendo obtener escenarios al momento del análisis, lo cual anticipa la gestión oportuna de los riesgos que se puedan presentar.

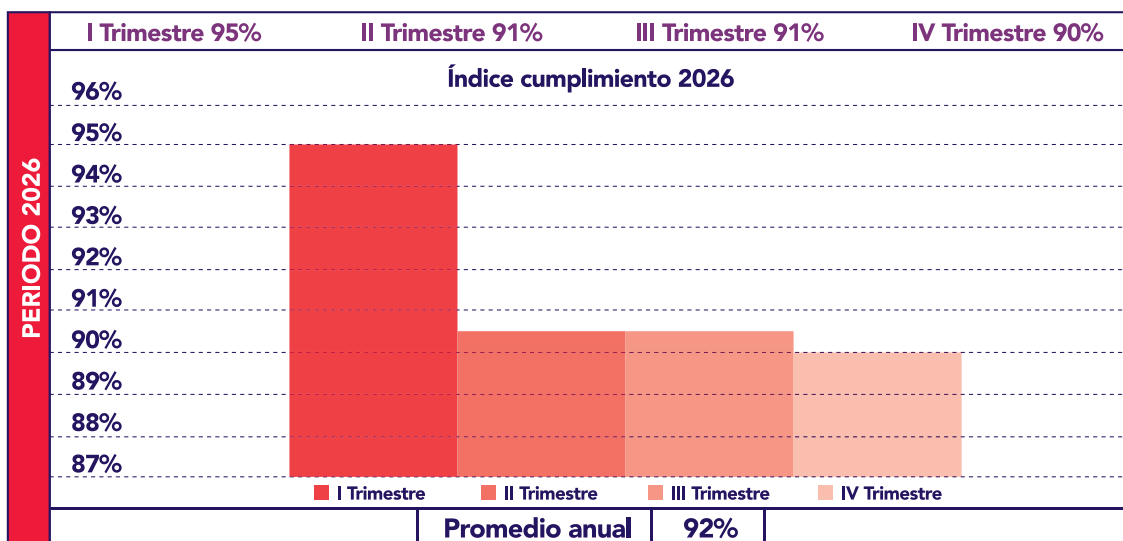
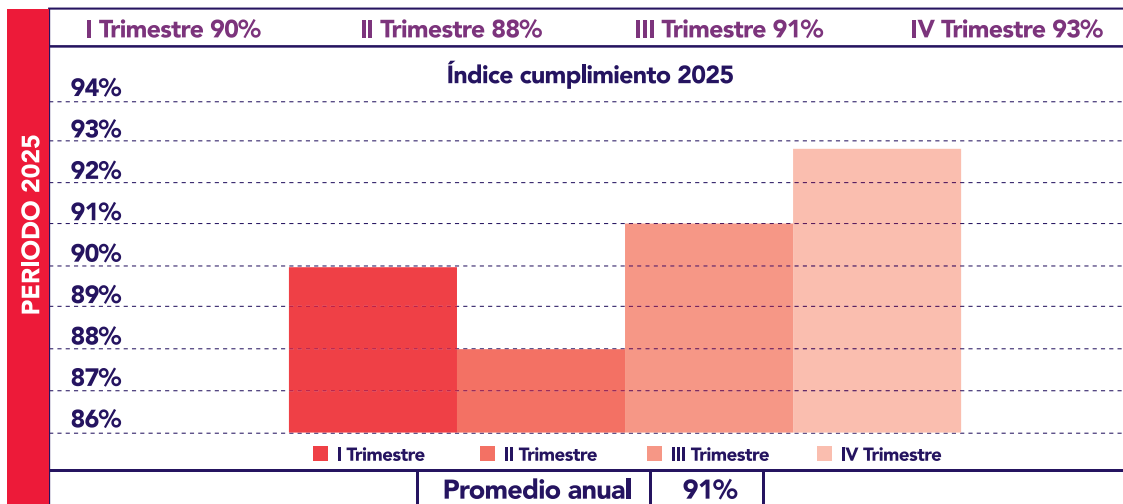
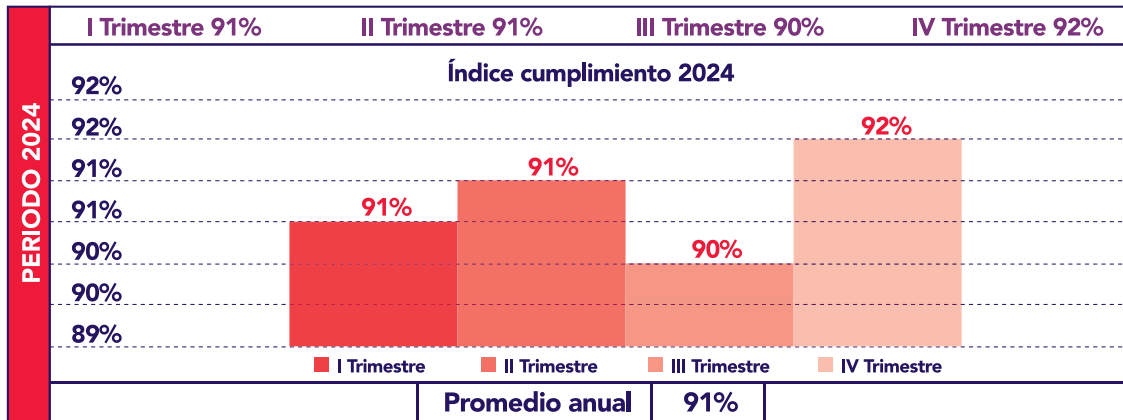
Imagen N.º 16
Panel de control de cumplimiento de metas anual



Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

Imagen N.º 17

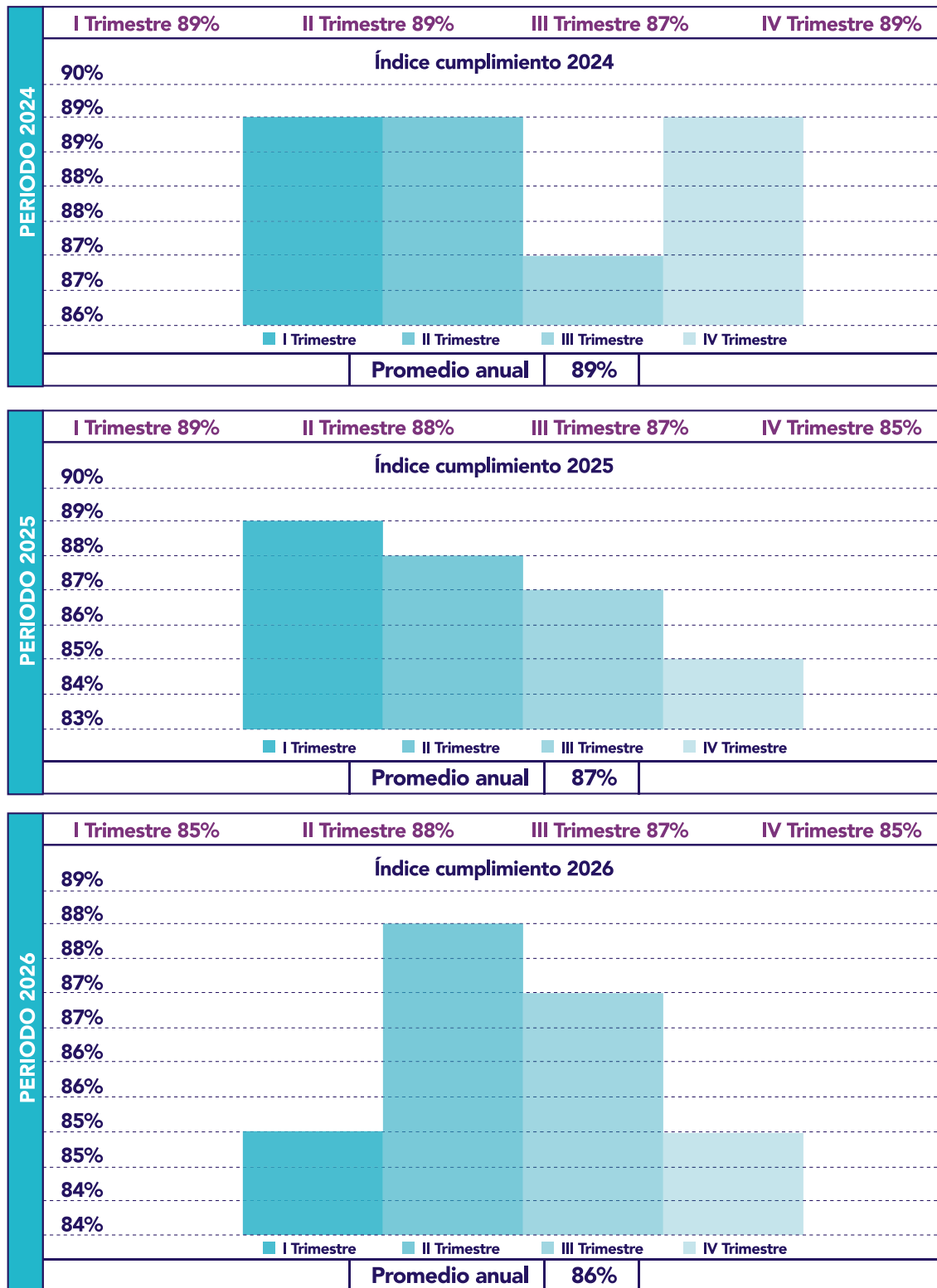
Panel de control de cumplimiento de metas anual. Eje Estratégico: Fortalecimiento Interno



Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

Imagen N.º 18

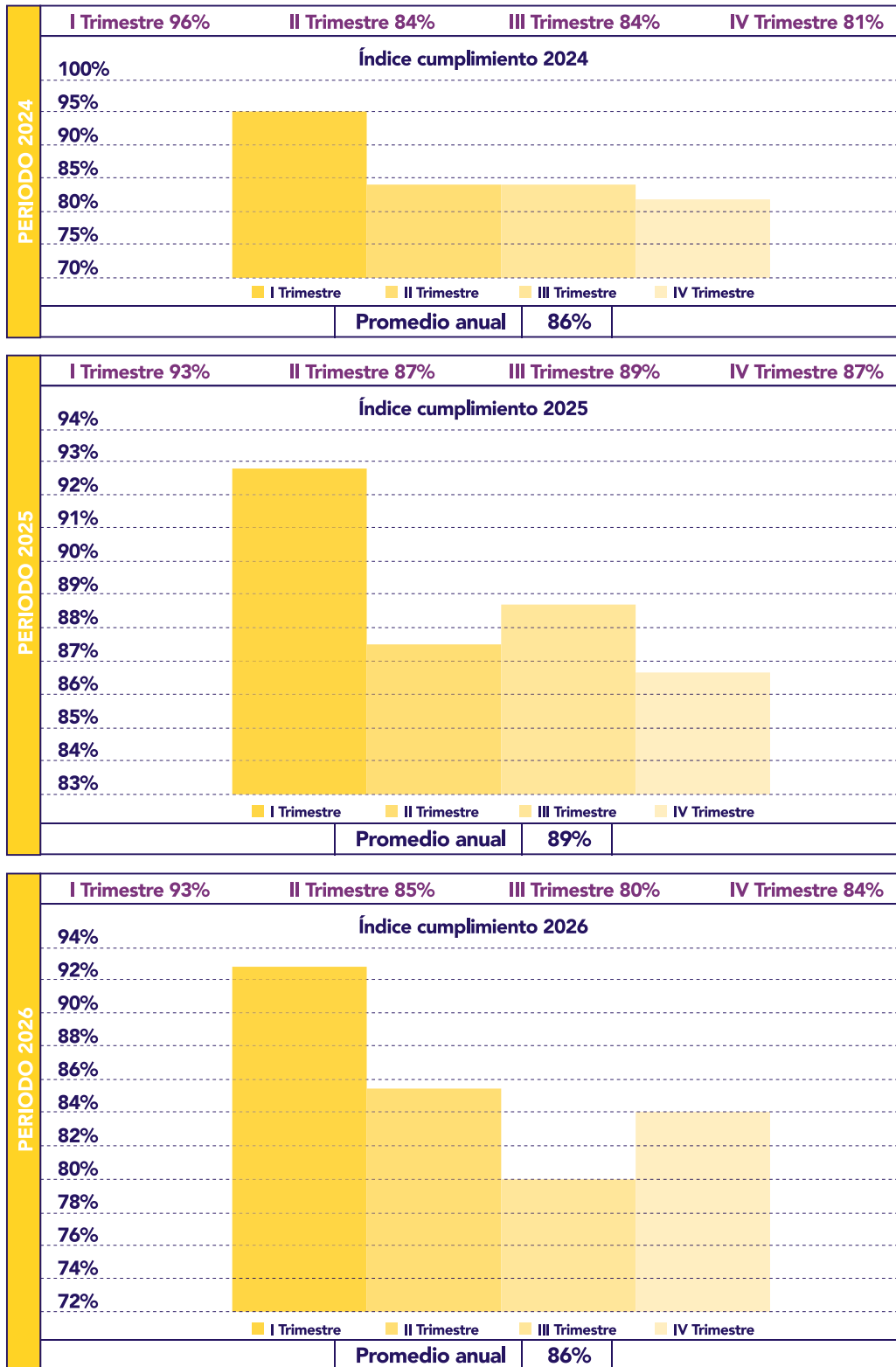
Panel de control de cumplimiento de metas anual. Eje Estratégico: Gestión Talento Humano



Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

Imagen N.º 19

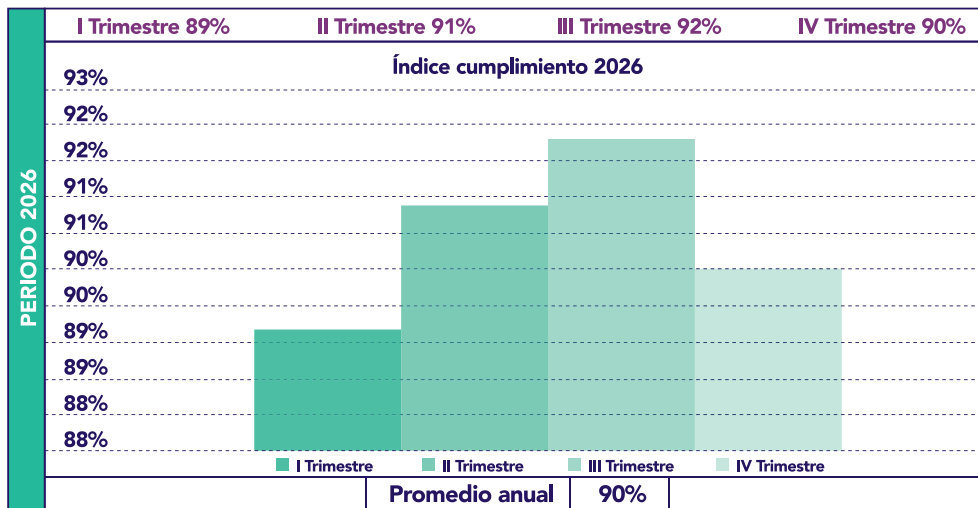
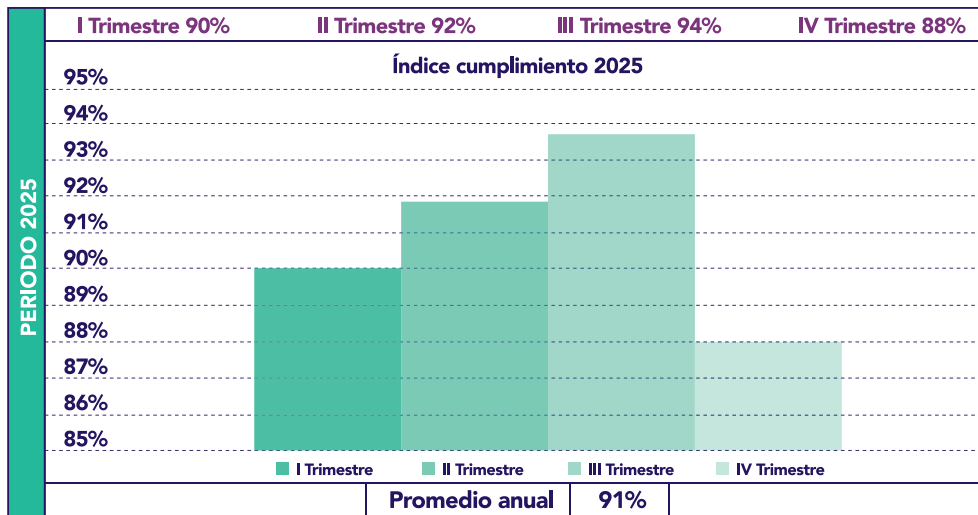
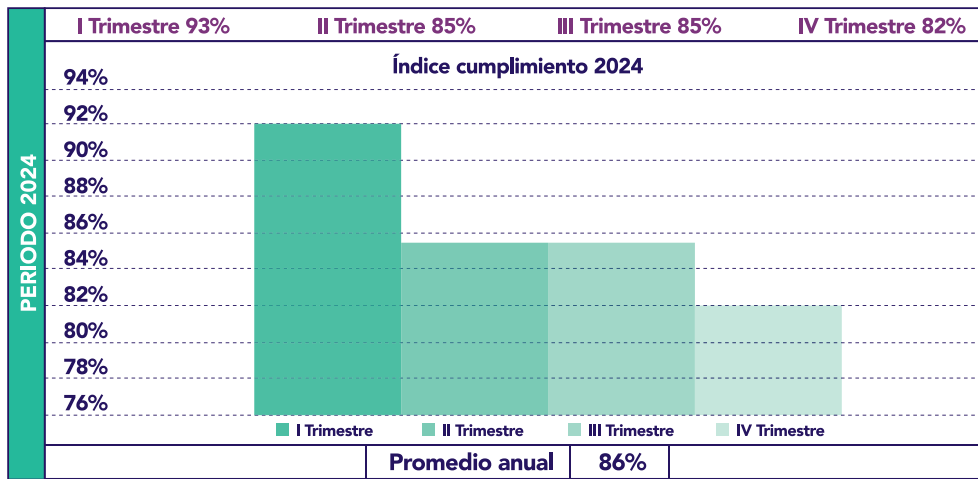
Panel de control de cumplimiento de metas anual. Eje Estratégico: Proyecto Educativo



Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

Imagen N.º 20

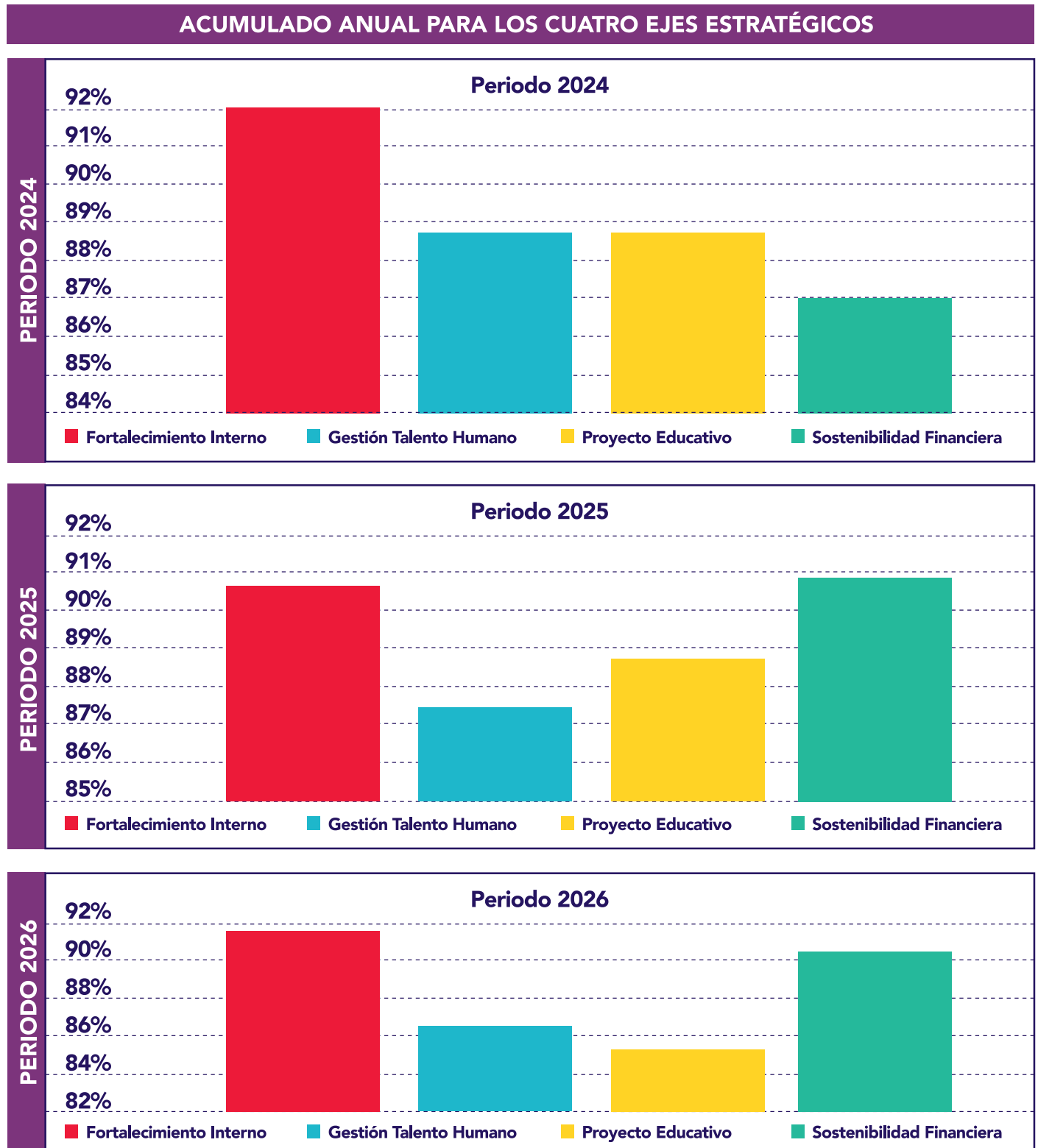
Panel de control de cumplimiento de metas anual. Eje Estratégico: Proyecto Educativo



Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

Imagen N.º 21

Panel de control de cumplimiento de metas anual. Para todos los Ejes Estratégicos



Fuente: Proceso de Planificación Estratégica AGYSCR, 2023.

4. Implementación y sostenibilidad de la estrategia

En todo proceso de planificación estratégica, uno de los principales desafíos que se enfrentan consiste en poner en práctica los objetivos y metas que se diseñaron para toda la organización y darles su debida sostenibilidad en el tiempo. Por tal motivo, es necesario aplicar una serie de medidas que permitan mitigar y controlar esta transición, las cuales se resumen en los siguientes pasos:

Paso 1: Organización para la implementación y seguimiento

La estrategia que se ha diseñado para los próximos cinco años plantea una serie de cambios en diferentes campos de acción de la AGSCR, que pasan por temas como la actualización de normativa y procesos, el rediseño de procedimientos, el uso de las tecnologías digitales y el fortalecimiento del talento humano, entre otros aspectos, que le permiten a la organización lograr sus objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo.

Para alcanzar este fin, es necesario que, desde Dirección Ejecutiva, la Dirección General, las Direcciones y el Comité de Planificación, se trabaje bajo un plan de acción que bien puede tomar como referencia los pasos que se describen en este apartado, más otros que se consideren necesarios y que, en su conjunto, permitan planificar, organizar, coordinar y controlar todo el proceso de implementación de la estrategia.

Paso 2: Plan de comunicación

Alcanzar la misión, visión, objetivos y metas establecidas en la estrategia es una labor que va a requerir de mucho trabajo en equipo, compromiso y participación. Para lograr este propósito, es fundamental que todas las personas de la organización conozcan el enfoque de la estrategia, su orientación y componentes, con lo cual se facilite obtener su involucramiento y participación durante todo el proceso de la puesta en práctica y posterior sostenibilidad.

El disponer de una instancia con amplia experiencia en esta materia, como es la Dirección de Comunicación, constituye una fortaleza muy importante para formular e implementar un plan integral de comunicación de la estrategia a nivel nacional. En ese sentido, dentro de las acciones por contemplar en dicho plan, se recomienda que la Presidencia Ejecutiva, la Dirección General, las directoras y el Comité Nacional de Planificación realicen reuniones con la dirigencia Guía y Scout en las regiones, para ampliar aspectos de la estrategia, así como recibir sugerencias para su ejecución y control.

También es recomendable que se habilite un espacio en la página web y la intranet donde se brinde diferentes tipos de información sobre el enfoque y alcances de la estrategia, así como para recibir sugerencias.

Paso 3: Asignación de recursos

De acuerdo con el enfoque, plazos y contenido de la estrategia, es previsible que la mayor parte de las acciones y proyectos se realicen con los recursos materiales, financieros y humanos que se dispone al inicio del proceso de implementación. Esto va a requerir de un esfuerzo importante en toda la organización, tanto desde el punto de vista de gestión del cambio como el de avanzar con los recursos que se tienen mientras se logra aplicar un proceso de optimización y redistribución de lo que existe, hasta tanto se logre satisfacer necesidades adicionales que posiblemente requieren más tiempo para solucionarse.

Por ejemplo, el mapeo, optimización y documentación de los procesos y trámites es una labor amplia que va a consumir un tiempo importante y que debe ser realizada por una persona conocedora de esta especialidad. De igual forma, el diseño del modelo de gestión de talento humano, con sus instrumentos, manuales y procedimientos

ocupa de una persona experta. Así mismo, el cubrir todas las necesidades que existen el campo de las tecnologías digitales va a requerir de una inversión importante en recursos financieros, humanos y de tiempo.

Para abordar este punto, se recomienda elaborar un plan de acción que permita priorizar y organizar las actividades, a fin de disponer de una solución a factores críticos de éxito como los señalados anteriormente.

Paso 4: Manejo del cambio

La puesta en práctica de la estrategia que se ha diseñado para la AGYSCR plantea una serie de cambios en la forma tradicional de concebir y ejecutar las diferentes actividades internas y externas con las que brinda sus servicios a la sociedad. Esto provocará que, en algunos casos, las funciones, roles y responsabilidades que tienen asignadas las personas muestren cambios significativos.

Esta situación es normal en todo proceso de implementación de la estrategia, donde se ponen en práctica nuevos paradigmas para realizar los trabajos y se presentan cambios en la organización de los diferentes procesos y áreas. Por tal motivo, es necesario aplicar un programa de Manejo del Cambio dirigido en un inicio a todo el cuadro de direcciones, luego a todas las personas dirigentes a nivel nacional y, finalmente, a todo el personal.

Finalmente, es recomendable que este proceso lo desarrolle una persona experta en esta materia y se coordine desde la Junta Directiva Nacional y la Dirección General con el apoyo de la Dirección de Comunicación.

Paso 5- Evaluación y mejora continua.

En general, una buena parte del éxito de toda la estrategia reside en identificar con anticipación posibles desviaciones de lo planeado, para proceder a realizar los ajustes y acciones de mejora

que correspondan. Para el caso de la estrategia de la AGSCR, por el servicio que brinda a través del programa educativo dirigido a la niñez y la juventud del país, es de trascendental importancia realizar estas evaluaciones y acciones de mejora continua, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados.

En tal sentido, a partir del tablero de control diseñado a nivel general, así como para cada Dirección, es necesario delegar en una persona la consolidación de la información para que realice un análisis general y específico del comportamiento que muestran las diferentes variables de la estrategia y las reporte a la Dirección General, con la finalidad de tomar las acciones correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica (2020). Políticas, Organización y Reglamentos, P.O.R. San José, Costa Rica.

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica (1984). El movimiento Guía y Scout. Una introducción al guidismo y al escultismo. San José, Costa Rica, editorial Ministerio de Educación Pública.

Barrantes Echavarría, R. (2002). Investigación. Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, Costa Rica: EUNED.

Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo. (2021) Planificación Estratégica Efectiva. San José, Costa Rica.

CEPAL. (2017). Planificación para el Desarrollo en América Latina. Chile.

Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones. México, D.F: MCGRAW-HILL.

Edward, F. R. (2018). Conceptos y estrategias de la teoría de las partes interesadas.

Giraldo y Nuñez, A. L. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. AD-minister, (36), 67-96.

Guías y Scouts Interamérica.(1979). Manual del jefe de tropa y sus ayudantes. Editorial Scout Interamericana.

Hernández-Samperi, R. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativas y mixtas. México: Mc Graw Hill Education.

Iso, S. c. (2018). Norma Internacional ISO 31000. Ginebra, Suiza.

Matus, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. Chile.

Pichardo, M. A. (1993). Planificación y Programación Social. Buenos Aires, Argentina.



BIBLIOGRAFÍA

Ruiz Balza, A. e. (2021). Comunicólogos. Obtenido de Comunicólogos: Enciclopedia de la Comunicación Aplicada. <https://www.comunicologos.com/enciclopedia>

Ruiz Barroeta, M. (2022). Análisis PESTEL y su uso en la realidad empresarial. Obtenido de ruiz barroeta consulting: <https://milagrosruizbarroeta.com>

Senge, Peter (2011). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2ª edición, 13ª reimpresión. Buenos Aires. Granica.

Sueco, Centro. Cooperación. (2004). Planificación monitoreo y evaluación. Suecia.

Vargas, Laura et al (1989). Técnicas participativas para la educación popular. San José Costa Rica. Editorial Centro de estudios y publicaciones Alforja.

Thompson, A.(1998). Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lectura. México: MacGraw-Hill Interamericana.



PLAN ESTRATÉGICO

2023-2028



PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028
EI GRAN JUEGO
SE TRANSFORMA

siemprelistos.com
info@siemprelistos.com
+506 2222-9898

