



**Guías y Scouts
de Costa Rica**

INSTITUCIÓN BENEMÉRITA

INFORME DE LABORES DIRECCIÓN GENERAL 2024

Claribet Morera Brenes

 **ASAMBLEA NACIONAL
ORDINARIA 2025**

"JOSÉ MANUEL RAMÍREZ GONZÁLEZ"



Contenido

PRESENTACIÓN.....4

NUESTROS ASOCIADOS6

NUESTRO TRABAJO ENMARCADO EN EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL14

1 Eje estratégico 1 Proyecto Educativo.....15

OE-01 Ofrecer un proyecto educativo innovador y participativo que promueva el desarrollo de la niñez y las juventudes del país.....15

OE-01.1-Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.....15

OE-01.2-Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades.....19

OE-01.3- Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.....32

OE-01.4- Promover la proyección y participación del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad.....33

2 Eje estratégico 2 Fortalecimiento Interno.40

OE-02 Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operativa.....40

OE-02.1- Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.....40

OE-02.2-Disponer de manuales de procedimientos.....43

OE-02.3-Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.....45

OE-02.4- Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scouts.....51



OE-02.5-Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.....63

OE-02.6-Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación.....64

3 Eje estratégico 3 Gestión del Talento Humano.....66

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.....66

OE-03.1-Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.....66

OE-03.2-Atraer el recurso humano idóneo en la organización.....73

OE-03.3-Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.....75

OE-03.4-Promover la gestión de cambio y la fidelización del equipo nacional.....78

OE-03.5-Implementar un plan de mejora continua en la gestión humana.....78

4 Eje estratégico 4 Sostenibilidad Financiera.....81

OE-04-Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y diversificación que permita la generación de recursos.....81

OE-04.1-Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización.....82

OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR.....90

OE-04.3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.....92



PRESENTACIÓN

EL GRAN JUEGO SE TRANSFORMA



El presente informe muestra el trabajo que hemos realizado la Dirección General y sus equipos de trabajo: Equipo Nacional y los órganos administrativos, bajo la gobernanza de la Junta Directiva Nacional y teniendo como norte el PEI 2023-2028, con el fin poner en práctica la transformación del Gran Juego, dentro de las potestades y roles que nos confiere el P.O.R., y teniendo como eje transversal la transparencia, procedemos a rendir cuentas a la Asamblea General con este informe anual de labores de la organización al 2024.

Este informe detalla todos los esfuerzos, iniciativas y proyectos realizados por la Asociación Guías y Scouts de Costa Rica; los cuales han sido decididos, asumidos, respaldados e impulsados desde la gestión de la Junta Directiva durante el periodo comprendido durante el año 2024 y enmarcados en las potestades que el P. O. R. le confiere a la Dirección General, siempre en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2028.

En el año 2024 se inicia la implementación del nuevo Plan Estratégico institucional, por lo cual teniendo en cuenta que la AGSCR ha tenido históricamente dificultad para lograr el cumplimiento de sus metas estratégicas, se tomaron acciones para crear las condiciones necesarias que permitan la implementación exitosa del nuevo plan.

El informe detalla los ejes estratégicos, proyectos y acciones estratégicas realizada este 2024 en función de su cumplimiento, así como elementos adicionales del trabajo realizado por la Junta Directiva y otras áreas funcionales de la organización.

Estos resultados representan, los frutos del trabajo articulado y comprometido de múltiples actores que han participado activamente en el desarrollo del movimiento Guía y Scout de Costa Rica, bajo el liderazgo de la Junta Directiva, tales como: las Comisiones de Trabajo, los Equipos de Voluntarios, la Dirección General y todas las personas funcionarias de la institución.

Además, son producto del aporte de todas las personas voluntarias y funcionarias, así como del apoyo de diversas instancias externas, las cuales, en el marco de alianzas estratégicas interinstitucionales, han aportado recursos y espacios para la realización de algunas acciones de servicios de nuestros protagonistas y dirigentes con la patria.

Agradecemos a todas los voluntarios y funcionarios que de una u otra forma se han sumado a nuestro esfuerzo honestos por cumplir nuestra misión de educar a los niños y jóvenes de nuestro país en valores a través de nuestra Ley y Promesa y de nuestro compromiso permanente por dejar un mundo mejor que como lo encontramos.

Atentamente,

Lic. Claribet Morera Brenes
Directora General



NUESTROS ASOCIADOS

Al 31 de diciembre la composición de nuestra membresía según el SRM es la siguiente:

Figura 1
Miembros Activos fuente SRM

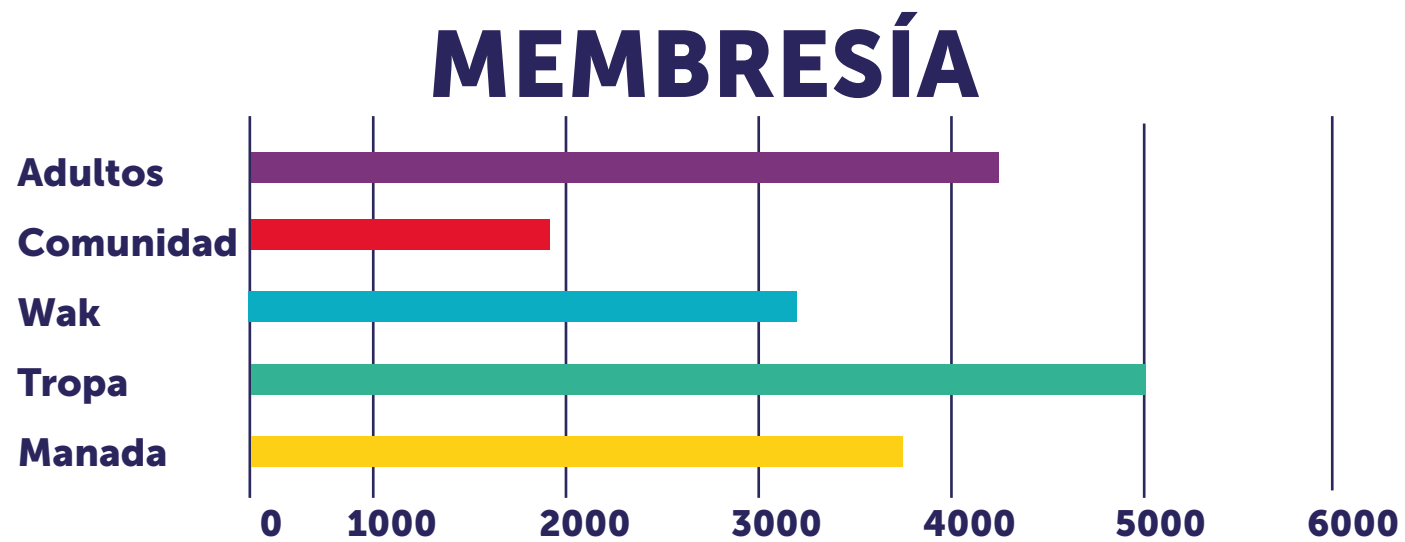


Figura 1
Cantidad de miembros por sección

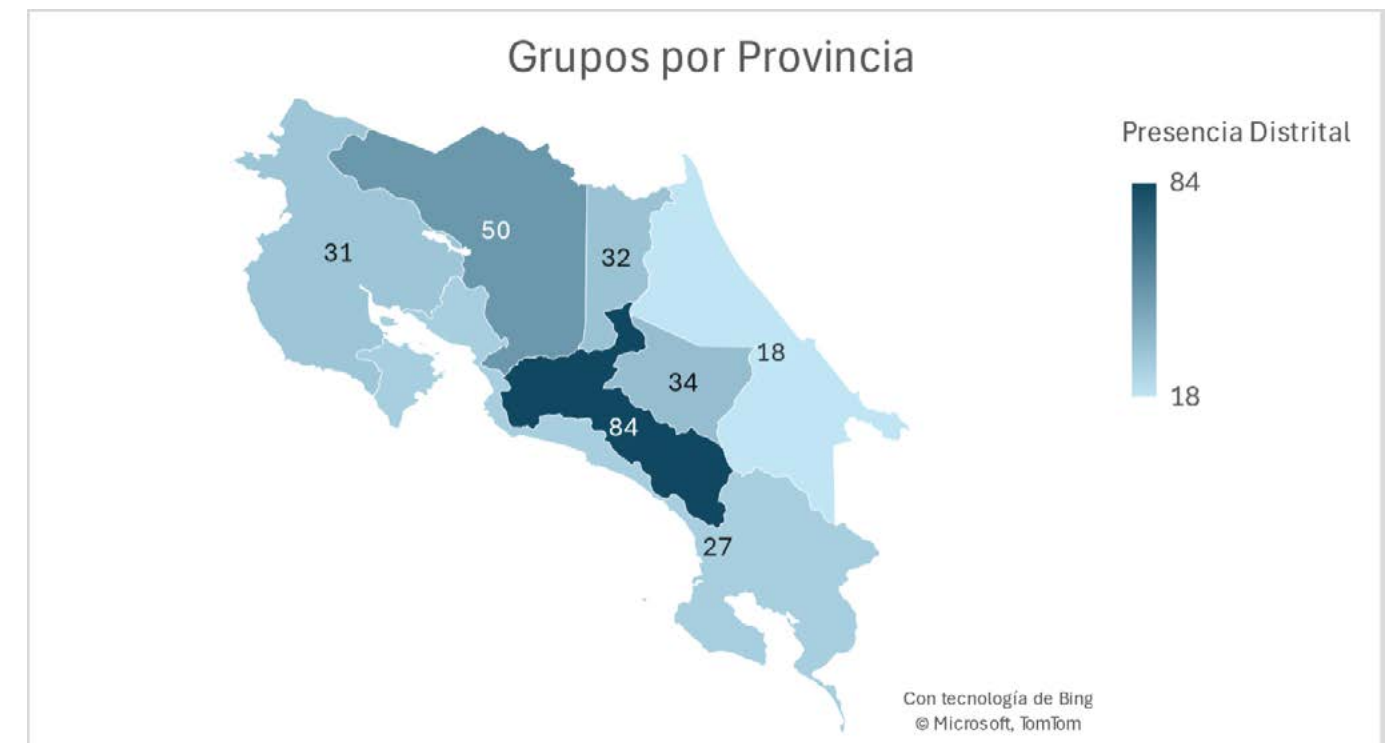
Sección	Membresía
Manada	3781
Tropa	5012
Wak	3236
Comunidad	1915
Adultos	4271
Total	18215

Esta membresía esta distribuida en todo el territorio nacional de la siguiente forma:

Tabla 2
Distribución porcentual presencia de grupos en el país

Presencia país	
Provincia	100%
Cantones	96%
Distrital	46%

Tabla 2
Grupos por Provincia de Costa Rica





Durante este año 2024 se realizó una encuesta de satisfacción voluntaria con un porcentaje alto participación que permite realizar estimaciones globales sobre las características cuantitativas que nos identifican como gremio, paso a exponer el resumen de los datos más relevantes para su conocimiento.

Caracterización de la población adulta voluntaria activa en la AGSCR.

La población voluntaria activa se distribuye en tres grandes grupos etarios de interés, de modo que, a nivel nacional, un 33.6% son adultos jóvenes cuyas edades se encuentran en el rango de 18 a 35 años (definición acorde con la Ley No. 8261). Sin embargo, el grupo etario que constituye el grueso de la población voluntaria son los adultos maduros, cuyo rango de edad es de 36 a 64 años con un 64.1%, y el restante 2.3% corresponde a personas adultas mayores con edad igual o mayor a 65 años. La forma en que distribuyen estos tres grupos etarios por provincia se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3.
Estimador de post estratificación según provincia.

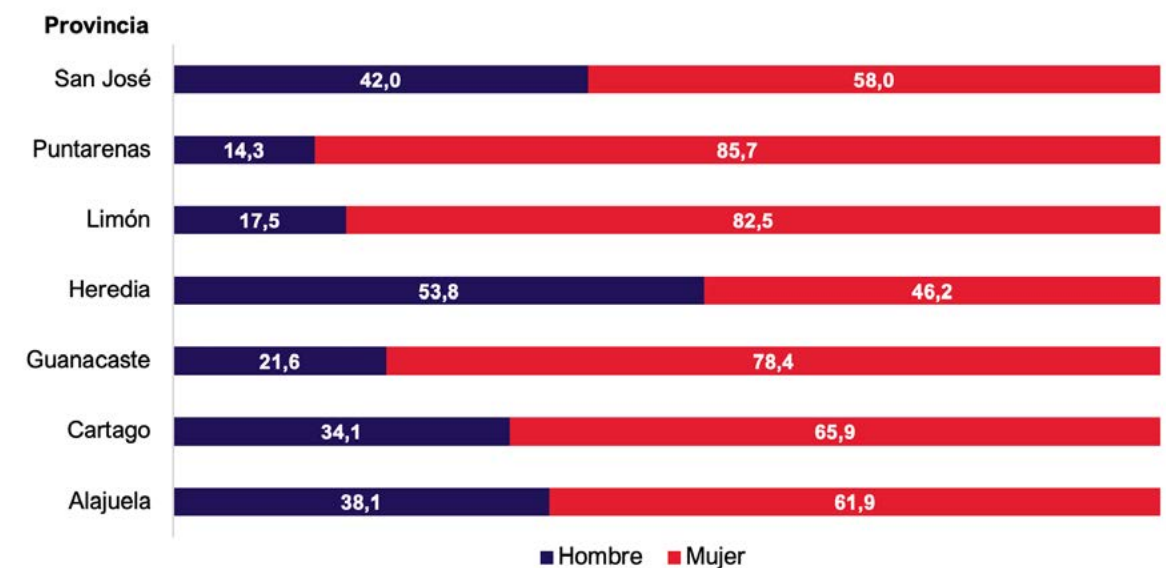
Provincia	Peso relativo en SRM	Peso relativo en muestra	Estimador
Alajuela	0.2016	0.187	1.08
Cartago	0.1134	0.156	0.73
Guanacaste	0.0838	0.091	0.92
Heredia	0.1206	0.115	1.05
Limón	0.0539	0.071	0.76
Puntarenas	0.0527	0.025	2.10
San José	0.3741	0.355	1.05

Fuente: Dirección Programa Educativo



En cuanto a la distribución por sexo, se observa que el 62.7% de las personas voluntarias son mujeres y el restante 37.3% son hombres. En la desagregación por provincia se evidencia distribuciones distintas, con una predominancia de mujeres en zonas costeras del país (Guanacaste, Puntarenas y Limón). Un mayor detalle de estas distribuciones se encuentra en la Figura 3.

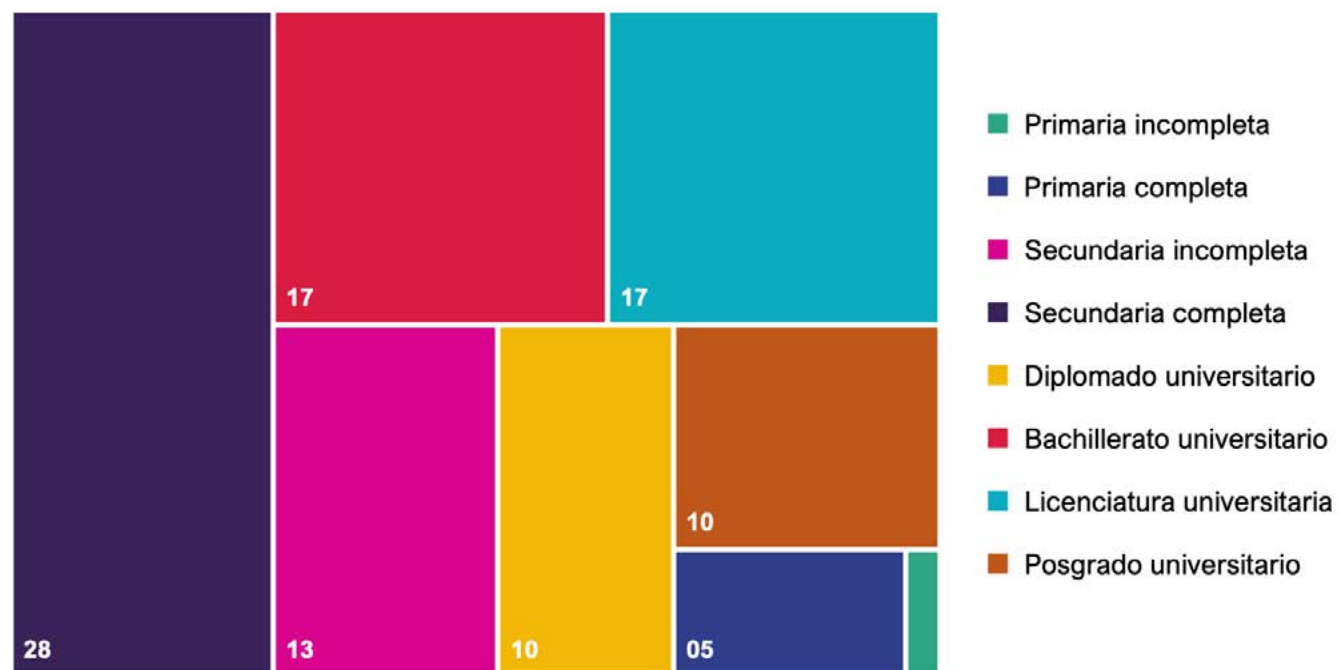
Figura 3
Porcentajes de personas por Provincia según sexo



La agrupación de las personas voluntarias por ocupación se realizó con una adaptación del Clasificador de Ocupaciones de Costa Rica (INEC, 2023). En el nivel nacional, los grupos con mayor prevalencia, en orden decreciente, son el de las personas profesionales científicas e intelectuales (30.9%), las personas en labores de cuidado y trabajo doméstico no remunerado (17.2%), las personas técnicas y profesionales de nivel medio (11.7%) y las personas trabajadoras de los servicios y vendedoras en comercios o mercados (10.8%). Es relevante que un 8.0% de las personas voluntarias son desempleadas o jubiladas, un 5.1% son estudiantes a tiempo completo y 5.2% se dedica a ocupaciones elementales.

En el grupo de personas profesionales científicas e intelectuales, se encuentra que, a nivel nacional, el subgrupo profesional más abundante es el de los profesionales de la administración y los negocios (32.7%), seguido de profesionales de la educación (21.1%). Los profesionales de tecnologías de la información y las comunicaciones se ubican en tercer lugar (12.3%). Los restantes subgrupos en orden decreciente de cantidad de personas son los profesionales de las ciencias, matemática e ingeniería (10.7%), profesionales en derecho (9.4%), profesionales en artes, letras y otras ciencias sociales relacionadas con la cultura (7.2%), profesionales en psicología y trabajo social (3.5%) y profesionales de la salud (3.2%).

Figura 4
Porcentaje de personas según último nivel académico completado en la educación formal



¹De acuerdo con INEC (2023), las ocupaciones elementales se basan en la realización de tareas sencillas, rutinarias, con el uso de herramientas manuales y esfuerzo físico considerable. Incluyen, por ejemplo: personas misceláneas, peones en cualquier ámbito, ventas ambulantes y ayudantes de preparación de alimentos.

²Al desagregar estos datos por provincia, se identifica que la mayor concentración de personas profesionales se ubica en San José (40.0%), seguido de Alajuela (21.1%). Las provincias costeras, es decir, Guanacaste, Puntarenas y Limón, son las que tienen menor cantidad de personas profesionales en conjunto (14.4% del total de personas en este grupo).

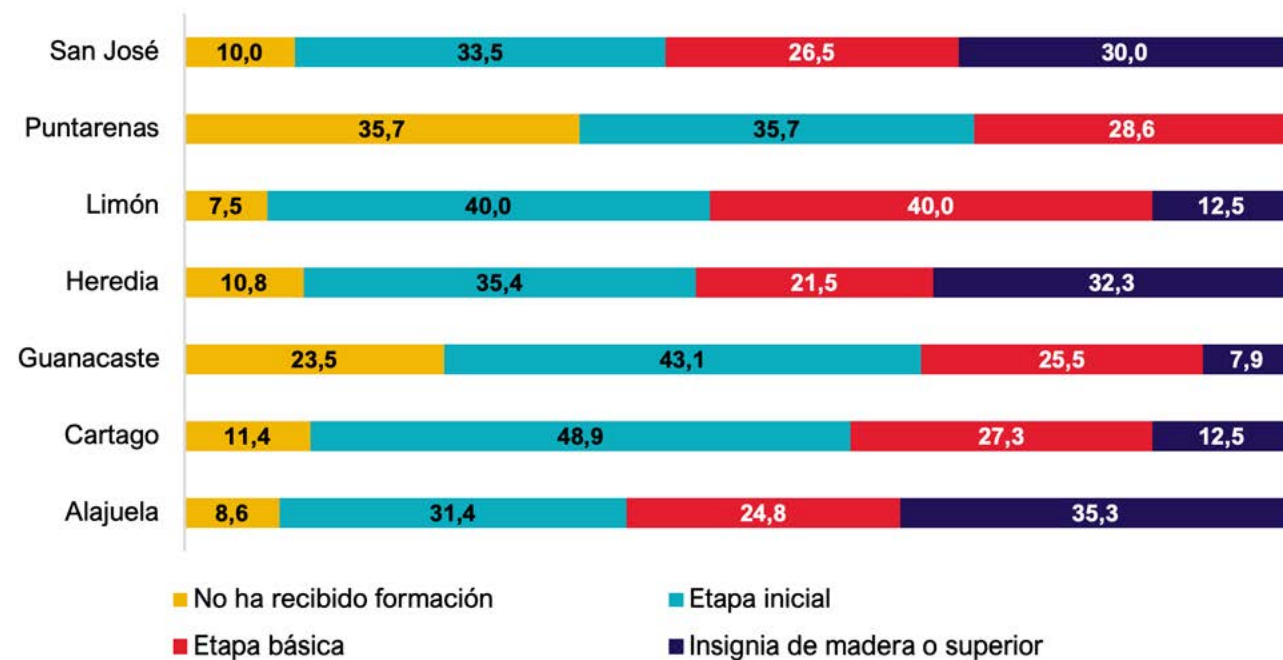
Asociado a lo anterior, el análisis de la distribución de las personas voluntarias por nivel académico más alto obtenido muestra que, a nivel nacional, un 28.3% tiene secundaria completa. La Figura 2 muestra que un 12.8% de las personas no ha concluido la secundaria, un 4.8% solo concluyó la primaria y un 0.7% aún no ha finalizado la primaria. En conjunto, las personas en un nivel académico básico formal constituyen el 46.5% de la población adulta voluntaria en la asociación. El restante 53.5% posee una formación superior en el nivel universitario. Sin embargo, en la desagregación por provincias se observa que solo un 7.4% del total de personas con formación universitaria a nivel nacional se ubican en las zonas costeras del país (Limón, Guanacaste y Puntarenas), evidenciando una concentración de las personas voluntarias con este nivel académico en la Gran Área Metropolitana.

En relación con la captación de las personas voluntarias, se encontró que el 30.9% de las personas voluntarias activas se incorporó tras ser protagonista de programa previamente y un 32.0% lo hizo porque un miembro de su familia es, actualmente, protagonista de programa. Un 13.8% se vinculó por la invitación de una persona cercana, mientras que solamente el 14.1% se vinculó por la invitación de un miembro del GGS de la comunidad. Los mecanismos mencionados en menor cantidad fueron el interés a partir de redes sociales de grupos u oficial de la AGSCR (2.1%) y por la invitación directa de una persona funcionaria de la asociación (1.9%). El restante 5.2% mencionó otras maneras. Un 50.0% de las personas voluntarias actuales indicó que fue, en algún momento de su vida, protagonista de programa.

Al analizar el grado de avance en el proceso formativo de adultos que provee la asociación, un 12.3% de las personas voluntarias a nivel nacional indicó no haber recibido ninguna formación, un 36.3% ha concluido la etapa inicial y solo el 26.4% ha finalizado la etapa básica del proceso formativo. Un 20.1% ha obtenido su insignia de madera, 2.1% tiene tercer madero y 2.8% posee cuarto madero. Al desagregar estos datos por provincia se obtienen los datos mostrados en la Figura 5.



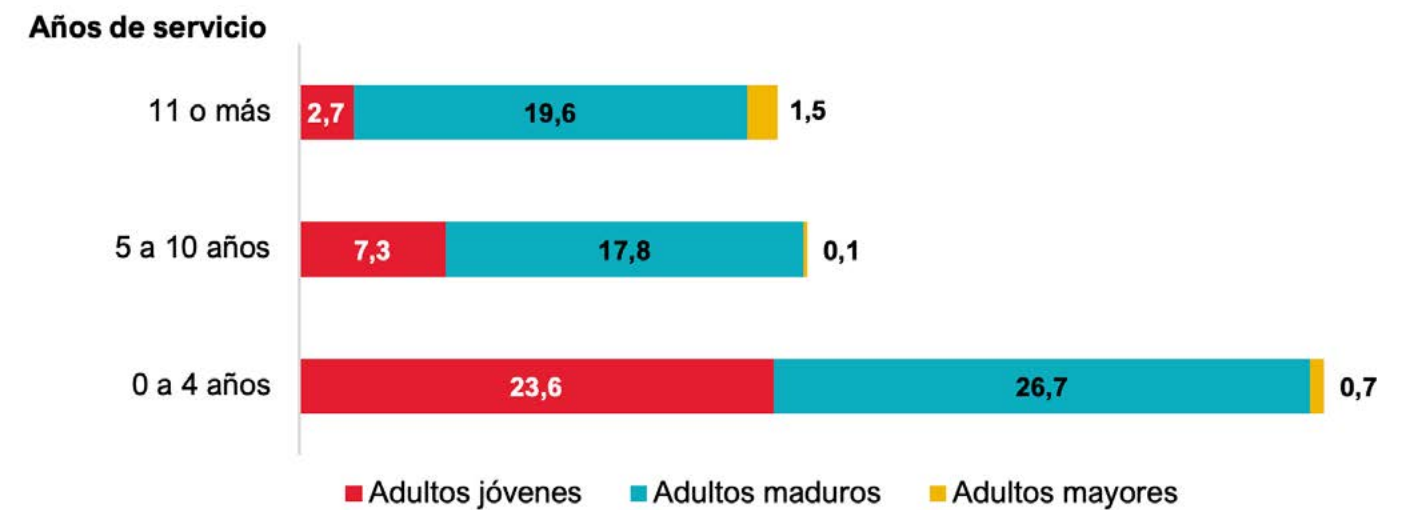
Figura 5
Porcentaje de personas según última etapa de formación concluido, por provincia.



Como se observa en la Figura 5, las provincias costeras concentran, en cada una, dos de cada tres personas voluntarias con un nivel de formación inicial, el cual no provee formación específica para la sección juvenil o el rol administrativo que desempeñan en el GGS. Adicionalmente, el nivel más alto de formación institucional con la insignia de madera y superior se concentra en el GAM.

En cuanto a la permanencia como persona voluntaria en la AGSCR, la mediana es de cuatro años. De hecho, el 50.9% de las personas voluntarias afirma tener cuatro o menos años de servicio (continuo o no) como dirigente de jóvenes o adultos. El 25.3% indicó tener una trayectoria de servicio entre cinco y diez años. El restante 23.8% corresponde a trayectorias de servicio mayores a 10 años, con un máximo de 57 años en la asociación. Al desagregar los datos según los tres etarios descritos previamente, se observa que las personas adultas jóvenes se ubican mayoritariamente en el grupo de 0 a 4 años de servicio (23.6% del total de personas). La reducción de la proporción de personas jóvenes en los grupos de 5 a 10 años y de 11 o más años es sustancialmente menor, como lo evidencia la Figura 6.

Figura 6
Porcentaje de personas según cantidad de años de servicio, por grupo etario. (Porcentaje del total de personas voluntarias activas)



Otro aspecto de interés para comprender lo anterior es la cantidad de horas por semana que las personas voluntarias dedican al servicio en la asociación. El análisis a nivel nacional refleja un promedio aritmético de 8.34 h semanales, y una mediana de 5 h. En detalle, un 66.4% de las personas voluntarias reportaron una dedicación menor o igual a 6 h por semana, 17.3% dedica entre 7 y 10 h semanalmente. El restante 16.3% indicó una dedicación de 11 o más horas por semana a las actividades de voluntariado en la asociación. Al abordar la cantidad de horas dedicadas por semana al servicio voluntario en la AGSCR por grupos etarios, se observa que un 74.3% de los adultos jóvenes invierte entre 0 y 6 h, mientras que un 14.7% entre 7 y 10 h. En el grupo de adultos maduros, el 62.5% reporta una inversión semanal entre 0 y 6 h para el servicio voluntario en la AGSCR, un 18.6% entre 7 y 10 h y el restante 18.9% reportó 11 h o más.

NUESTRO TRABAJO ENMARCADO EN EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Es nuestro deber rendir cuentas del trabajo enmarcados en el PEI 2023-2028, refrendado en la XXIX Asamblea Nacional Extraordinaria, del 16 de marzo del 2024, ruta estratégica y operativa para la gestión de la Asociación Guías y Scouts de Costa Rica.

Este instrumento ha guiado nuestro quehacer durante este 2024 y nos ha permitido realizar un análisis de procesos y acciones, que involucran desde los órganos de gobernanza y comités asesores hasta el trabajo operativo de la administración y el trabajo colaborativo con los adultos voluntarios del movimiento.

Presentamos un informe detallado, que procura brindar una rendición de cuentas sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas y acciones encomendados por la Asamblea General a la Junta Directiva y a la administración de la AGYS, en cada uno de sus cuatro ejes estratégicos.

Es conveniente destacar que no todas las acciones plasmadas en el PEI se ajustan a la realidad económica y capacidad estructural de la AGYS, por lo que serán los órganos de gobernanza los que deban revisar y replantear la viabilidad de alguna de ellas.

Fortalecimiento Estratégico: Si bien la Asociación cuenta con un el plan estratégico 2023/2028, para lograr las metas planteadas, es necesario contar con estrategias en temas clave que permitan determinar dónde, cómo y cuándo vamos a desarrollar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados, ante esta situación a partir del 2025 se van a implementar 3 estrategias:

- Proyecto de implementación de la nueva propuesta educativa: Establece la ruta a seguir para contar en un plazo de 3 años la nueva propuesta educativa, enmarcada en el Proyecto Educativo aprobado por la Junta Directiva en el año 2022, incluye los lineamientos de las organizaciones mundiales Guía y Scouts, la atención a las necesidades de la niñez entre 6 y 20 años que habita en Costa Rica, el uso de la tecnología a favor del Programa Guía y Scout y los intereses de los y las protagonistas de Programa entre otros.
- Estrategia de Animación Territorial: Abarca los aspectos necesarios para desarrollar el Programa Guía y Scout en las comunidades, la sectorización, los mecanismos de monitoreo para garantizar la calidad del Programa Educativo y los mecanismos para fortalecer la gestión de los Grupos Guías y Scouts en las Comunidades.

- Estrategia de Gestión del Talento Humano: Comprende las acciones necesarias para abordar de manera integral la gestión del talento humano, abarcando la captación, incorporación, capacitación, motivación, evaluación del desempeño y sucesión de recurso humano.

1 Eje estratégico 1 Proyecto Educativo

- **Ajustes en la estructura de la Oficina Nacional:** dentro del marco presupuestario establecido se han realizado ajustes a la estructura de la Oficina Nacional para fortalecer el área Educativa con la creación de la Dirección Técnica Educativa, encargada de articular el trabajo de las áreas de Programa Educativo, Recurso Adulto y Operaciones a lo interno de la Oficina Nacional, así como el trabajo de los Equipos Voluntarios que contribuyen en la implementación de Programa. Además, se realizó una ingeniería de puestos para poder contar con 2 personas de nivel táctico a lo interno de la oficina, 1 Coordinador de Programa Educativo y 1 Coordinador de Recurso Humano Adulto. Esta propuesta fue bien analizada por el Comité de Planificación y así presentada a Junta Directiva.

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

OE-01.1-Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.

Para alcanzar este objetivo se han realizado una serie de acciones que permiten reforzar la estructura interna y voluntaria y se ha realizado estudios técnicos para tomar decisiones basadas en datos, las acciones concretas se detallan:

- **Fortalecimiento de equipos voluntarios de trabajo a nivel nacional:** Se analizó el funcionamiento de los equipos de trabajo a nivel nacional, identificando mediante un estudio aspectos de mejora que serán aplicados durante el 2025 como:
 - a. Disminución del número de equipos pasando de 23 en el 2024 a 16 en el 2025.
 - b. Establecimiento de objetivos de trabajo para cada equipo acordes al PEI 2023/2028.
 - c. Incorporación del modelo de planificación por proyectos para la planificación del trabajo de los equipos de trabajo
 - d. Entrega de acuerdos de nombramiento a partir del 2025 detallando las obligaciones y atribuciones de las personas que conforman cada equipo de trabajo a nivel nacional.
 - e. Monitoreo de la labor de cada equipo
 - f. Desarrollo de un Plan de Motivación para las personas que integran estos equipos
 - g. Promover el intercambio intergeneracional en el funcionamiento de los equipos.
- **Decisiones basadas en datos:** Ante la importancia de contar con datos sólidos para la toma de decisiones en la Asociación, se ha conformado un equipo de investigación a lo interno de la Oficina

Nacional conformado por la Dirección Técnica Educativa, el coordinador de Programa Educativo, el Asistente de Programa y un voluntario de Cuerpo de Paz, a la fecha se han desarrollado las siguientes investigaciones:

Investigación	Objetivo	Principales hallazgos
Análisis de la situación de las áreas técnicas de la Asociación, Setiembre. 2024		<ul style="list-style-type: none"> Dentro de las principales fortalezas de la Asociación está el nivel de compromiso y capacidad de la Dirigencia. El análisis comparativo de la situación del año 2013 en el marco del PEI 15/21 con la situación del 2022 en el marco del PEI 23/28, muestra como la Asociación si bien ha logrado identificar aspectos clave que requieren atención urgente, no ha sido capaz de tomar las decisiones necesarias para corregirlas. Se identifica la necesidad de crear estrategias en temas clave como Gestión del Talento Humano Voluntario y Animación Territorial que contribuyan a logro de los objetivos estratégicos. Se identifica la urgente necesidad de actualizar el Sistema Relacional de Membresía, con el fin de contar con datos clave para orientar la toma de decisiones. Queda de manifiesto una desarticulación en la aplicación del Programa
Encuesta permanente de Satisfacción Voluntaria	Analizar la satisfacción de las personas voluntarias activas de la AGYSCR en los ámbitos personal y organizacional, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en el sistema de gestión del recurso adulto dentro del movimiento	La encuesta refleja un nivel de satisfacción alto, cercano a la categoría de "muy alto" en la escala propuesta. Esto sugiere que la mayoría de las personas voluntarias experimentan una experiencia positiva y se sienten valoradas. Sin embargo, todavía existen oportunidades para mejorar y alcanzar un nivel aún mayor, por lo que es importante recopilar información cualitativa (mediante entrevistas o grupos focales) para comprender mejor las motivaciones de quienes no se sienten totalmente satisfechas. Asimismo, es aconsejable reforzar las estrategias de reconocimiento, formación y acompañamiento de las personas voluntarias, promoviendo la comunicación interna y retroalimentación continua para consolidar y elevar estos resultados en futuras mediciones.

Encuesta de funcionamiento de Equipos de Trabajo	Identificar los factores que inciden en el funcionamiento de los Equipos de Trabajo Voluntarios a nivel Nacional	Se confirma como fortaleza de la Asociación de contar con un recurso humano, calificado y con un alto nivel de compromiso. Se identifica la necesidad de clarificar el rol de los equipos en lo referente al PEI 23/28, fortalecer la planificación y promover la articulación entre los equipos que corresponda.
Investigación de Programa Educativo	Generar una propuesta educativa innovadora para la AGSCR, pertinente, simple, atractiva, flexible, enmarcada en el Proyecto Educativo del Movimiento Guía y Scout en Costa Rica y acorde a las necesidades e intereses de la niñez y juventud entre 6 y 20 años que habita en Costa Rica.	Actualmente esta investigación está en desarrollo a cargo de un equipo conformado por voluntarios y funcionarios

Estas investigaciones han permitido contar con información clave para orientar las decisiones que permitan mejorar el impacto estratégico y la calidad del Programa Educativo.

- **Planificación por proyectos:** De acuerdo al diagnóstico para la elaboración del PEI 23/28 y a diversos estudios, uno de los principales problemas que enfrenta la AGSCR es la planificación del trabajo tanto a nivel de la Oficina Nacional como de las estructuras voluntarias, ante esta situación desde enero del 2025 se ha iniciado la implementación de un plan para que tanto la Oficina Nacional como los equipos de trabajo voluntarios del nivel nacional, planifiquen el trabajo a través de la metodología de proyectos.
- **Actualización de Base de datos:** Actualmente el sistema relacional de membresía (SRM) se encuentra desactualizado, lo que impide contar con información clave para la toma de decisiones como perfil, permanencia, rotación, necesidades de capacitación de la dirigencia, relación protagonistas versus dirigentes por grupo, cantidad y permanencia de protagonistas, entre otra información clave. Ante esta situación se está un plan para la actualización de datos, cumpliendo con todos los requerimientos de Ley 8968 de Protección de datos.



- **Actualización de la Propuesta Educativa**

Desde mediados del 2024 se inició el proyecto de creación de una nueva propuesta educativa, estructurado en un plazo de dos años en 4 etapas, busca plantear una propuesta educativa innovadora, pertinente, flexible y moderna que responda a las necesidades e intereses de los niños, niñas y jóvenes de entre 6 y 20 años, y que este acorde las tendencias actuales de voluntariado.

Actualmente se encuentra en la fase de diagnóstico, esta primera etapa está a cargo de un equipo de 12 personas voluntarias y funcionarias.

- **Eventos de Programa**

La encuesta de satisfacción voluntaria 2024, señala la frecuencia, organización y calidad de los eventos nacionales para protagonistas de Programa como uno de los principales aspectos de mejora en el área educativa; en atención a esta situación se han tomado las siguientes acciones:

- a. Calendarizar para el 2026 el CANAPAS y Evento Nacional de Manadas.
- b. Desarrollar un curso sobre Organización de Eventos en el I Cuatrimestre del 2026.
- c. Establecer lineamientos para la organización de ambos eventos derivados del PEI 23/28 y de las investigaciones realizadas.
- d. Establecer mecanismos de coordinación entre los diferentes equipos vinculados al proceso (Consejo Técnico, equipos de sección, Comisión Organiza, Oficina Nacional).
- e. Aplicar mecanismos de monitoreo del proceso de organización de cada evento.

- **Abordaje de Temas de Salud Mental y área emocional**

Con el fin de brindar herramientas a la Dirigencia para atender de manera efectiva y dentro del papel que le corresponde a la Asociación en temas de salud mental o aspectos emocionales de los y las protagonistas, a partir del 2026 se conformará un equipo de expertos para lograr siguientes productos de programa educativo: Publicaciones que permitan orientar a la dirigencia de jóvenes sobre la forma de canalizar ante las instancias correspondientes casos complejos en el ámbito emocional.

- f. Impartir cursos virtuales de primeros auxilios psicológicos para las personas dirigentes de jóvenes.
- g. Promover alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer el abordaje de estas áreas en las diferentes secciones.
- h. Brindar asesoría especializada a los dirigentes de jóvenes sobre la forma de abordar temas complejos de índole emocional con los protagonistas.



OE-01.2-Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades.

1.2.1 Crear e implementar una estrategia de apertura de grupos (y consolidación) de acuerdo con necesidades técnicamente demostradas.

En el primer trimestre del año 2024 se revisó actualizo la guía para la apertura y consolidación de grupos.

Figura 7:



Fuente: Dirección Operaciones

Durante este año se logró abrir 10 nuevos grupos, sin embargo, se cerraron 18 grupos, lo que da en total una disminución de 8 grupos respecto al 2023.



Tabla 4
Grupos activos a diciembre 2024

Provincia	Grupos Activos	Grupos abiertos	Detalle
Alajuela	50		
Heredia	32	2	84 El Palmar 264 Finca 4
San José	84	2	46 San Gabriel 283 La Isla
Cartago	34	3	311 Quebradilla, 362 Cervantes, 328 San Blas
Puntarenas	27	2	301 Rancho Quemado 193 Ciudad Neily
Guanacaste	31	1	105 Nosara
Limón	18		
Totales	276	10	
Clubes	12		
Total final	288		

Fuente: Dirección Operaciones

Durante este 2024 se ha logrado la apertura de diez grupos:

Imagen 1

Grupo 84 El Palmar



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 2

Grupo 46 San Gabriel



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 3

Grupo 283 La Isla



Fuente: Dirección Operaciones



Imagen 4

Grupo 311 Quebradilla



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 5

Grupo 362 Cervantes



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 6

Grupo 328 San Blas



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 7

Grupo Quemado, Osa



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 8

Grupo Ciudad Neily



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 9

Grupo 105 Nosara



Fuente: Dirección Operaciones

Sin embargo, se debió cerrar algunos grupos que no estaban trabajando adecuadamente:

Tabla 5 Grupos Cerrados durante el 2024

Provincia	Grupos Activos	Grupos cerrados	Detalle Grupos Cerrados
Alajuela	50	1	82
Heredia	32		
San José	84	7	46,64,76,196,215,246,308
Cartago	34	2	290, 378
Puntarenas	27	5	47, 58, 101, 176,316
Guanacaste	31		
Limón	18	3	390, 104, 187
Totales	276	18	
Clubes	12		
Total final	288		

Fuente: Dirección Operaciones

Por lo que el panorama completo del estatus de los grupos es el siguiente:

FIGURA 8 Estado Actual de Grupos



Fuente: Dirección Operaciones

FIGURA 9

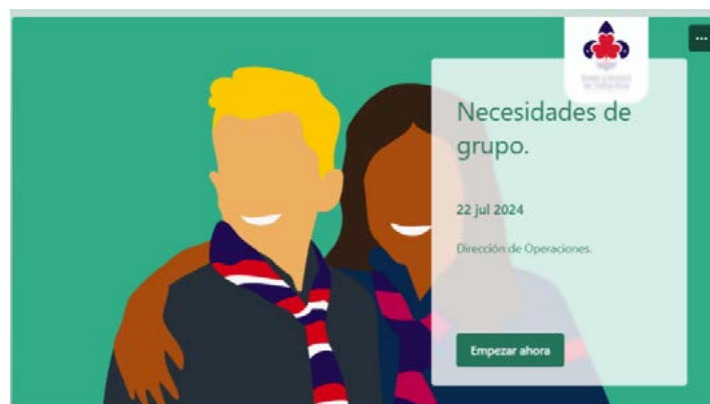


Fuente: Dirección Operaciones

Con este panorama durante el 2024 se han establecido propuestas que permitan pasar grupos que actualmente se encuentran en atención prioritaria, a proceso de consolidación o consolidados.

- Se trabajo en una herramienta, que ayuda a los gestores para definir los puntos donde la atención debe enfocarse, para conocer si se ha completado el plan de grupo, si se está dando seguimiento y en que requieren apoyo.

IMAGEN 10



Fuente: Dirección Operaciones

- En coordinación con la Dirección de Recurso Adulto tres de los actuales gestores, pueden apoyar en impartir en curso inicial en diferentes comunidades, las cuales ya han sido identificadas, apoyados con dirigentes de las respectivas zonas, cuando sea necesario, que permita llevar esa primera etapa de formación inicial.
- Acompañamiento en asambleas ordinarias y extraordinarias de grupos: se ha realizado un gran esfuerzo desde Operaciones para brindar acompañamiento a la mayor cantidad de grupos posibles en la realización de sus Asambleas ordinarias y extraordinarias. Un total de 238 grupos han realizado su Asamblea, pero aún faltan muchos de enviar el informe.
- Planes de grupo: a la fecha solamente 114 grupos presentaron el plan de grupo, los gestores de operaciones brindan el asesoramiento para que los mismos puedan ser completados, consideramos que es necesaria alguna medida para que los que faltan realicen la planificación.
- Apertura de grupos.

1.2.2 Readecuar la estrategia de acompañamiento a los grupos para que responda a las necesidades actuales.

- **Servicios en Plataforma:** Desde la plataforma de servicios se ha dado una atención personalizada a los grupos, apoyando en los diferentes tramites, la estadística es la siguiente:

**Tabla 6:
Atención a grupos con el SRM o Document Manager**

Mes	Creados y Activados por Luis G	Activados de Grupos
Enero	170	190
Febrero	124	172
Marzo	151	33
Abril	231	101
Mayo	342	73
Junio	153	274
Julio	77	66
Agosto	66	38
Septiembre	70	40
Octubre	236	69
Noviembre	180	33
Diciembre	168	58
Total general	3115	1147

FIGURA 10



Fuente: Dirección Operaciones

FIGURA 11



Fuente: Dirección Operaciones

FIGURA 12



Fuente: Dirección Operaciones

- **Plan de Grupos:** Durante el primer trimestre del año, desde la Dirección de Operaciones se colaboró con el Comité de Planificación Estratégica en la gira país de presentación del Plan Estratégico y el Plan de grupo, la gira incluyó un total de doce visitas y el resultado de esta fue el siguiente:

Tabla 7:
Participación en presentación de Taller de Plan Estratégico.

Zona	Fecha	Lugar	Asistencia
San José	13-ene	IICA	153
Puntarenas	14-ene	Hogar Montserrat	20
Alajuela	20-ene	Maná Internacional	54
Heredia	21-ene	Salón ADI de San Joaquín	90
Cartago	27-ene	Liceo de Paraiso	79
Zona Norte	28-ene	Escuela Boca Arenal	28
Limón	10-feb	INA	42
Guápiles	11-feb	Centro Cívico por la Paz	104
Nicoya	17-feb	Escuela San Martín	17
Liberia	18-feb	Escuela Corazón de Jesús	26
Zona Sur-Sur	24-feb	Escuela Central de Golfito	19
Pérez Zeledón	25-feb	Hotelera del Sur	43
Total			675

Fuente: Dirección Operaciones



Dentro de este soporte estuvo dar seguimiento a la presentación del Plan de Grupos y de dar asesoría de su correcta aplicación, durante este 2024 solamente 114 grupos presentaron el documento para un porcentaje de 39.6% de los grupos tienen un plan de trabajo, de ahí que existe una preocupación por parte de la administración del bajo porcentaje de participación y aplicación del Proyecto Educativo y el control de la progresión de los protagonistas.

Durante este año 2024 la Dirección de Operaciones y su equipo de gestores ha realizado un diagnóstico exhaustivo de situación actual de los grupos, con un plan de acompañamientos más en focalizado a la revisión de su estado.

FIGURA 13



Fuente: Dirección Operaciones

1.2.3 Promover actividades nacionales, intergrupales y por zonas geográficas que faciliten el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de los grupos.

En el mes de febrero un total de dos mil seiscientos sesenta y cinco protagonistas de programa representando a 171 grupos Guías y Scouts, participaron del proceso de las Elecciones Municipales en todo el país.



Tabla 8: Participación en Guías Electorales.

Distribución de Guías Electorales	
Según Provincia.	
Elecciones, Febrero 2024	
Provincia	Guías Participantes
San José	974
Alajuela	493
Cartago	359
Heredia	334
Guanacaste	185
Puntarenas	79
Limón	241
Total	2.665

Fuente: Dirección Operaciones

Durante este año se han realizado varias actividades intersectoriales en diferentes partes del país, grupales, nacionales a las cuales han recibido el apoyo desde la dirección de operaciones, entre ellos podemos citar:

1. Cuerpo de Paz
2. Induna Ree Encuentro Dirigentes
3. Barras Blancas previo Mangoree
4. Intersectorial La Cruz
5. Feria de la Salud Liberia ILAIS
6. Feria de la Salud Mental, Liberia
7. Entrega equipo Teletón
8. COLPER, día de la familia
9. Día del voluntario
10. Feria Educativa
11. Eco Romería
12. Inter Tropas Heredia
13. Evento inter Waks Heredia



14. Reunión Comité Hemisferio Occidental
15. Actividad cultural la Vos de Talamanca
16. Actividad cierre equipos
17. El Valle Brilla

También se participo apoyando en las dos colectas país:

Imagen 11

Colecta, Obras del Espíritu Santo 2024



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 12

Colecta, Teletón 2024



1.2.4 Implementar “el sello a la calidad” que promueva las buenas prácticas en la aplicación del Programa Educativo.

No se ha realizado ninguna actividad para conseguir este objetivo.

OE-01.3- Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.

1.3.1 Empoderar a la niñez y juventudes a través del desarrollo de habilidades y competencias para que sean protagonistas de su crecimiento personal.

No se ha evaluado por lo que no se sabe impacto.

1.3.2 Establecer entornos seguros para la comunidad Guía y Scout.



En todas las actividades de programa realizadas durante el año, se ha velado por parte del equipo de gestores de operaciones, para que los espacios sean de entorno seguro.

1.3.3 Establecer una estrategia para involucrar a las familias de protagonistas en la ejecución del programa educativo.

En la presentación del plan de grupo en enero y febrero se motiva a los grupos para organizar actividades tendientes a involucrar a las familias, como la celebración del día de la familia, entre otros.

OE-01.4- Promover la proyección y participación del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad.

1.4.1 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.

Para aumentar la visibilidad de nuestro movimiento en la comunidad, los Grupos Guías y Scouts han realizado diversas actividades. Estas han incluido actividades de limpieza de parques locales, siembra de árboles, liberación de tortugas y participación en eventos intersectoriales.

Estas acciones no solo han contribuido al bienestar de nuestra comunidad, sino que también han posicionado a los guías y scouts como agentes activos del cambio positivo.

Varios proyectos han sido realizados por los grupos Guías y Scouts en sus zonas de alcance, algunos de ellos los podemos apreciar en las siguientes imágenes:

Imagen 13

Intersectorial de La Cruz



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 14

Siembra de árboles



Fuente: Dirección Operaciones

**Participación del grupo 151 de Golfito con grupo Scout de Canadá.
Imagen 15.**



Fuente: Dirección Operaciones

Conocemos de otros proyectos que se han desarrollado, como la participación en liberación de tortugas por parte del grupo 322, sin embargo, no contamos con evidencia fotográfica.

1.4.2 Impulsar espacios de empoderamiento y participación de las personas protagonistas en las localidades (comunidades).

Tres grupos fuera del GAM han visitado la Sede Nacional y diferentes museos, Grupo 247 Santa Rosa de Pocosol, Grupo 152 La Palma de Puerto Jiménez y Grupo 155 Concepción Daniel Flores.

Imagen 16



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 17



Fuente: Dirección Operaciones



Participación de grupos en proyectos comunales:

Los grupos 428 de Orotina y 310 de Monteverde realizaron un campamento intergrupala y realizaron una siembra de árboles.

Imagen 18



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 19



Fuente: Dirección Operaciones



Grupo 55 de Guácimo participando de un proyecto con la UNA, EARTH y UCR, denominado "Cuidemos nuestra naturaleza".

Imagen 20

Guías y Scouts se suman con estudiantes del Liceo Sinaí para sembrar árboles en Barrio Boston

Por Carmen Picado - 6 de mayo de 2024



Fuente: Dirección Operaciones

Imagen 21



Fuente: Dirección Operaciones



1.4.3 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.

Durante el periodo reportado, hemos consolidado alianzas estratégicas con varias Asociaciones de Desarrollo y municipalidades. Estas colaboraciones han permitido ampliar el alcance de los grupos en sus comunidades. Además, se han establecido vínculos entre grupos guías y scouts que han permitido la participación en eventos conjuntos.

Se participó de un Taller de Alianzas Estratégicas con personal de la OSI, RI para poder definir de una forma más clara cuáles son aquellas alianzas estratégicas en las que debemos trabajar de forma conjunta y con cuales que ya se tiene alianza revisar y reenforzar.

Fecha	Empresa	Grupo o Beneficio	Plazo	Beneficio
31/10/2024	Municipalidad de Goicoechea	Grupo 22	3 años	Convenio de Administración Terreno
31/10/2024	Municipalidad de Goicoechea	Grupo 200, 17, 94	3 años	Convenio de Administración Terreno
05/01/2024	IICA	Uso de Instalaciones Presentacion Plan Estrategico	No indica	Programa Especia y Uso Instalaciones
31/01/2024	Municipalidad de La Cruz	Uso del Campo Ferial Municipal	No indica	Uso de Instalaciones
30/05/2024	Casa Municipal de la Persona Joven de La Cruz	Grupo 194	No indica	Uso de Instalaciones
20/08/2015	Fundación de Parques Nacionales	Convenio de Cooperación	2 años	Renovacion del convenio de cooperación
30/09/2023	Municipalidad de La Unión	Grupo 210	20 años	Convenio de Administración Terreno
22/07/2024	ADI VIVALBO	Grupo 218	30 años	Convenio Uso de Salon Comunal
08/08/2024	Colegio de Periodistas	Convenio de Cooperación	No indica	Convenio de Entendimiento y Cooperación

Conclusión

Este año ha sido clave para paulatinamente ir alcanzando los objetivos de consolidación y crecimiento, acorde al Plan Estratégico. Continuaremos trabajando con determinación y compromiso para fortalecer la presencia de los guías y scouts en las comunidades, ofreciendo oportunidades significativas de desarrollo personal y contribución social de todos y cada uno de los miembros.

1.4.4 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.

Desde las actividades de Programas Especiales, se realizan los programas de: Libre de Ser Yo, Orgullo Rojo, Olimpia. Todos estos programas se hicieron en las comunidades y se visibilizo el movimiento en ellas, este equipo trabaja con el apoyo de la Dirección de Comunicación e Imagen en la producción del material promocional y de programa que impacta cada comunidad.

Nivel de cumplimiento a nivel porcentual:



Tabla 9: Porcentajes de cumplimiento del PEI para el 2024 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 juventudes del país					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Avance I Trimestre	Avance II Trimestre	Avance III Trimestre	Avance IV Trimestre	Promedio Anual
OE-01.1-Mantener actualizado el proyecto y programa educativo acorde a las necesidades y características de la niñez, las juventudes y su entorno.	67.50%	0%	95%	67,5%	57,5%
OE-01.2-Consolidar y aumentar la presencia Guía y Scout en las comunidades.	87.50%	32.50%	80%	72,5%	68%
OE-01.3- Estimular la vivencia del programa educativo a través del fortalecimiento de entornos seguros y participativos.	83.30%	36%	80%	80%	69,8%
OE-01.4- Promover la proyección y participación del movimiento Guía y Scout de CR en la comunidad.	72.50%	0%	80%	80%	58%
Avance general del Eje	77.70%	17%	84%	75%	63%

Fuente: Información obtenida de plantilla de seguimiento CIDTT



2 Eje estratégico 2 Fortalecimiento Interno

Durante este año 2024, en el eje estratégico 2 Fortalecimiento Interno, se ha marcado muy bien los objetivos claros para optimizar la gestión interna, con el fin de lograr una mayor eficiencia operativa, para ello, fue necesaria realizar un levantamiento robusto de los procesos que realiza cada uno de los funcionarios de la Sede Nacional, con el fin de obtener una base de datos y priorizar los procesos.

OE-02 Optimizar la gobernanza y la gestión interna para lograr la eficiencia operativa.

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

2.1.1 Mantener optimizados los procesos, procedimientos y trámites en la organización.

Durante el año 2024 se cumplió la meta de hacer el levantamiento de los procesos existentes en la organización, actividad realizada por medio de la entrevista puntual a cada funcionario. De igual forma se recompilaron la totalidad de procesos escritos, material que está en estudio previo a la construcción de los documentos formales de procesos.

Este esfuerzo ha permitido identificar las áreas de mejora y establecer una base sólida para la posterior automatización y optimización de los procesos internos para contribuir en la efectividad en las operaciones de la organización, a continuación, se presenta un resumen de los resultados:

Tabla 10
Cantidad de procesos identificados en la organización



Fuente: Dirección General



2.1.2 Automatizar los procedimientos y trámites de los procesos y áreas.

En este punto se ha logrado realizar el análisis y la posible automatización de los trámites del fondo de ayuda a grupo, esta investigación ha permitido identificar los puntos de mejora que se deben de implementar en la automatización con el fin de que el proceso tenga trazabilidad. Además, se realizó el análisis de compatibilidad entre el SRM y Softland y dieron resultados positivos.

Se define, además, los procesos prioritarios por cada Dirección para este 2025, lo cual representa una ruta clara de acción para lograr la meta deseada:

Plataforma de servicios.

1. Proceso de fondo de ayuda a grupo.
2. Entrega de condecoraciones, máximos reconocimientos y certificados de cursos.

Central telefónica (contestar llamadas, desviar llamadas)

3. Entrega de cheques.
4. Caja chica.

Dirección Administrativa Financiera.

1. Proveeduría (cuentas por pagar)
2. Grupos (cuenta por cobrar)
3. Liquidaciones de los grupos.
4. Confección de estados financieros (sistema9)
5. Nóminas (horas extras, reporte por Dirección, reporte por monto)
6. Cuentas por cobrar (llamadas).
7. Solicitudes por consumo. (Se realiza muy manual)
8. Entrega de cuentas a los grupos.

Dirección de Imagen y Comunicación.

1. Reconocimiento de los grupos. (aniversarios)
2. Proceso de solicitud de videos (Planificación)



Tecnologías de información.

1. Realizar solicitudes por medio de un sistema de "tickets".
2. Altas y bajas al personal.
3. Manual de ingresos y salidas del personal.
4. Cápsulas informativas (manuales y del PEI)

Proveduría.

1. Solicitudes (tiempo y categorizarlas)
2. Órdenes de pago, mejorar los tiempos de pago.
3. Proceso de etiquetado de productos.
4. Proceso de recibir y etiquetar los productos.
5. Manual de liquidación de tarjetas.

Dirección de Recurso Adulto

1. Cursos. (Toda su gestión) *
2. Insignias de madera. (Todo el proceso) *
3. El diseño y diagramación de materiales didácticos.
4. Material de apoyo para cursos.
5. Facturación de los cursos.

Dirección de Operaciones (Gestores)

1. Atención a Grupos GyS
2. Informes de los estados de grupo
3. Aperturas de grupos GyS
4. Inducción a las Juntas de Grupo
5. Acompañamiento en Alianzas Estratégicas
6. Atención a clubes

Corte de Honor:

1. Condecoraciones



Dirección de Programa Educativo

1. Máximos reconocimientos.
2. Gestión de actividades de programa.
3. El diseño y diagramación de materiales didácticos.
4. Material de apoyo para cursos y talleres.
5. Reposiciones de Máximos reconocimientos. (No existe implementación alguna)

Dirección General

1. Protocolo de Acoso Sexual para los funcionarios
2. Protocolo de Acoso y hostigamiento laboral para los funcionarios
3. Políticas y condiciones de empleo

2.1.3 Disponer de indicadores de gestión para los procedimientos clave de la organización.

Pendiente con la construcción de los procedimientos y la forma de evaluarlos.

OE-02.2-Disponer de manuales de procedimientos.

2.2.1 Disponer de manuales actualizados para los procedimientos de cada área y proceso.

Durante el año 2024, se han realizaron los siguientes manuales de procedimientos:

- DOP-MAN-ASC-001-2024 (Manual de servicio al cliente)
- J-LI-FAE-001-v01-2024. (Manual de fondo de ayuda a grupo)
- RH-LIN-005-V2.0.0-2024 Lineamientos Laborales para la Prevención y atención del Acoso Laboral
- RH-LIN-005-V2.0.0-2024 Lineamientos Laborales para la Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual
- DO-LIN-002 v1.01-2024 Lineamiento para la apertura y consolidación de grupos
- JD-PR-001 Procedimiento de Información Documentada
- CAI-MN-001 Manual de Becas
- CAI-MN-002 Manual de Contingentes y Delegaciones
- CAI-PO-002 Política de Asuntos Internacionales
- Política de Espacios Seguros y libres de violencia para la AGYSCR

2.2.2. Mantener actualizada la normativa que regula el uso de los manuales.

- En el mes de setiembre del 2024 mediante acuerdo #12-14-2024/25 se aprueba el procedimiento de información documentada V01, JD-PR-001 Procedimiento de Información Documentada.

2.2.3 Implementar el sistema de control interno de la Asociación de Guías y Scouts de C.R.

En un amplio sentido el sistema de control interno debe ser diseñado contemplando todos los riesgos que pueda tener al Asociación y sus miembros como un todo, de ahí que en forma integral que ha trabajado y se está en proceso de mejora en los siguientes puntos:

Riesgos ante eventos climáticos y de desastres naturales: Se ha contratado una serie de estudios importantes en los campos escuela, tal como el estado de los árboles, las aguas y los terrenos.

Estamos en la etapa preliminar de los estudios ya que cada uno de ellos tiene una duración de meses para el estudio técnico y posteriormente la aplicación de las propuestas de los especialistas.

En este año 2024 el principal estudio fue sobre el estado de los árboles de Iztarú y la Sede Nacional, así como proceder a cortar los árboles en riesgo alto de caída.

Riesgos de robos: En este sentido se realiza la instalación de cámaras de seguridad para garantizar la integridad de las cajas, tanto en plataforma de servicios como en Tienda, adicionalmente se reemplazan los equipos dañados en SN y Campos Escuela.

Riesgos de siniestros: Se realizó una revisión de todas las pólizas de riesgos que posee la asociación, con el fin de salvaguardar la seguridad en los distintos puntos de riesgo, sean vehículos, edificios, responsabilidad civil, incendio y robo.

Riesgo de demandas por actos contra la moral: Se ha contratado los servicios de un profesional en derecho legal para que revise la totalidad de nuestros lineamientos para salvaguardar la integridad de nuestros miembros ante cualquier delito contra la integridad.

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

La automatización implica el uso de tecnología para realizar tareas repetitivas y manuales de manera más eficiente y con menos intervención humana, mientras que la digitalización se refiere a la conversión de procesos y datos analógicos a formatos digitales.

2.3.1 Disponer de los requerimientos tecnológicos que permita cumplir con la estrategia.

En la era actual de transformación digital, los procesos de automatización y digitalización se han convertido en pilares fundamentales para las organizaciones que buscan alcanzar sus objetivos estratégicos, como lo indica el PEI 23-28. En el área de Tecnología de la Información durante el período se desarrollaron los siguientes proyectos:

Alinear el Presupuesto con la Estrategia de la Organización: Se parametrizó el módulo de presupuesto para permitir su visibilidad y ejecución presupuestal. Se creó un reporte para visualizar la información de forma inmediata.

Control del Presupuesto: Se automatizó la ejecución presupuestaria para contar con datos en tiempo real, entrará en vigor a partir de enero del 2025.

Figura 14
Visibilización de Ejecución Presupuestaria



Fuente: DIC -Tecnología Información

Aplicación de Inteligencia de Negocios: Se desarrolla una aplicación de inteligencia de negocios para el control y análisis de la unidad de negocio y tienda, esta entrará en vigor en el mes de febrero del 2025. Se busca poder implementar un software que nos de información valiosa de nuestras unidades de negocios, esto con la finalidad de tener insumos para poder tomar decisiones.

Figura 15
Dashboard Unidad de Negocios

Año	Mes	enero		febrero		marzo		abril		mayo	
		Venta	Venta LY.	Venta	Venta LY.	Venta	Venta LY.	Venta	Venta LY.	Venta	Ver
Camisario	283.023,12	301.857,16	478.580,77	550.331,04	873.308,24	552.502,82	816.523,98	1.899.266,91	589.057,21	4	
Insignias	569.284,87	446.765,89	2.307.385,81	1.269.107,96	1.177.933,87	1.093.636,82	1.303.551,10	1.088.204,65	916.506,75	7	
Literatura	121.023,30	174.784,74	723.289,17	329.717,22	257.691,07	414.199,63	249.667,56	389.504,65	294.220,61	2	
ND	602.359,57	1.840.606,29	3.003.333,97	2.607.556,10	1.989.423,88	3.383.460,09	2.707.503,89	2.955.975,34	2.238.124,32	7	
Otros Varios	33.590,34	51.436,73	88.184,39	65.999,44	33.590,34	53.541,11	27.791,52	36.893,80	44.882,97		
Panes	1.687,14	11.084,91	13.916,61	23.401,19	27.176,39	24.276,04	31.172,35	41.960,11	8.344,94		
Salveques y Maletines		1.999,84									
Souvenirs	93.540,43	162.595,85	322.633,86	371.797,83	271.562,57	235.793,46	170.653,81	352.989,03	266.162,77	1	
Textiles varios	1.775.750,44	1.831.440,27	4.668.723,95	3.000.069,11	4.538.935,46	3.432.029,46	5.155.508,03	3.993.134,03	5.278.270,30	3,7	
Total	3.480.259,21	4.822.571,68	11.606.048,53	8.217.979,89	9.169.621,82	9.189.439,43	10.262.372,24	10.557.928,52	9.635.569,87	6,12	

Fuente: DIC -Tecnología Información

Proceso de Aplicación del fondo 25%: Se están analizando alternativas de automatización de los procesos, no se ha concretado ningún nuevo proceso automatizado en este año. Solamente se han venido corrigiendo algunas inconsistencias en los existentes.

Módulo de Planilla Softland: La parametrización del módulo de planilla en Softland se realizó con el objetivo de reducir procesos y mejorar la eficiencia en la gestión de nóminas. Este proceso incluyó varias acciones importantes:

- » Reporte INS, configurar y capacitar (4 hrs).
- » Reporte CCSS, configurar y capacitar (4 hrs).
- » Constancia Salarial, configurar un reporte de constancia salarial como la que se adjunta (Anexo 1) (4 hrs).
- » Reporte de impuesto de renta, no está en uso, se requiere configuración y capacitación. (2 hrs).
- » Configurar txt para pago de salarios del Banco Popular (6 hrs).
- » Corrección de formulación para reflejar correctamente el efecto del permiso sin goce de salario (4 hrs).
- » Corrección de Cálculo de Incapacidades de la CCSS y el INS. (2 hrs).

- » Revisar Cálculo de Aguinaldo, según lo que me indican, es que si se hace el cálculo manual no pega con el cálculo que hace el sistema (4 hrs).
- » Cálculo de liquidaciones laborales

• **Salas de Reuniones:**

Se habilitan 4 salas para reuniones distribuidas de la siguiente manera

- » 1 sala equipada para reuniones bimodales, con su equipo de videoconferencia integrado
- » 3 salas para sesiones presenciales.
- » Todas disponen de conexión a Internet y pantalla para presentar.
- » Estas salas se acondicionan con la finalidad de que tanto funcionarios como voluntarios puedan hacer uso de estas.

• **Remodelación de Auditorio**

Se habilita el Auditorio para tener sesiones presenciales, se hace la instalación de un proyector de alta capacidad y de una cortina de proyección.

• **Compra de Equipos**

Se realiza la compra de varios equipos para potenciar el área de comunicaciones con la finalidad de poder cubrir los eventos y actividades en general de la mejor manera, entre estos, los mas importantes son los siguientes.

- » 1 Drone
- » 1 cámara fotográfica
- » 1 GoPro
- » Estabilizadores
- » Micrófonos
- » 1 Mini Mixer

• **Hostel**

Se habilita Internet y Cable en el Hostel para uso de los huéspedes.

- **Servicios de Internet Campos Escuela.**

Se actualizan los contratos de los servicios de Internet de los Campos Escuelas aumentando la capacidad en ambos, así como disminuyendo considerablemente el costo de estos.

2.3.2 Brindar las aplicaciones tecnológicas que requieren las áreas y procesos para cumplir con sus objetivos.

Identificación y documentación de las necesidades: Para abarcar este punto, se realizaron una serie de reuniones con las direcciones de Programa Educativo, Operaciones y Administrativa Financiera, con la intención de levantar requerimientos que les permita ejecutar sus objetivos implementando la tecnología, como resultado de estas sesiones en principio se mejoraron los siguientes instrumentos:

- **Página Web:** En el último año, se llevó a cabo un rediseño integral del sitio web de la Asociación, mejorando la experiencia del usuario, optimizando la navegación y actualizando el contenido. Los principales cambios incluyen:

- » **Cambio de línea gráfica:** Actualización de la línea gráfica del sitio para hacerlo más atractivo.
- » **Mejoras en la navegación y estructura:** Creación de una nueva estructura de navegación en la zona de descargas y reorganización de las secciones de "Nosotros" y "Transparencia".
- » **Temas destacados:** Habilitación de un apartado para mejorar la visibilidad de documentos importantes.



- **Correos Institucionales para Grupos GYS**

Durante el último trimestre, implementamos un proyecto clave para mejorar la comunicación interna y profesionalización de nuestros grupos, creando correos electrónicos institucionales para cada uno de los grupos. Los principales logros y beneficios incluyen:

- » **Mejora en la comunicación:** Comunicación directa con cada grupo y una lista de distribución para envíos masivos.
- » **Seguridad de la información:** Establecimiento de parámetros de seguridad para las contraseñas.
- » **Gestión de las cuentas:** Administración de Office 365 para recuperación de cuentas.
- » De las 291 cuentas de correo creadas a la fecha se encuentran activas para cada grupo, sin embargo solamente 80 usuarios activos o grupos que las utilizan.

Usuarios activos

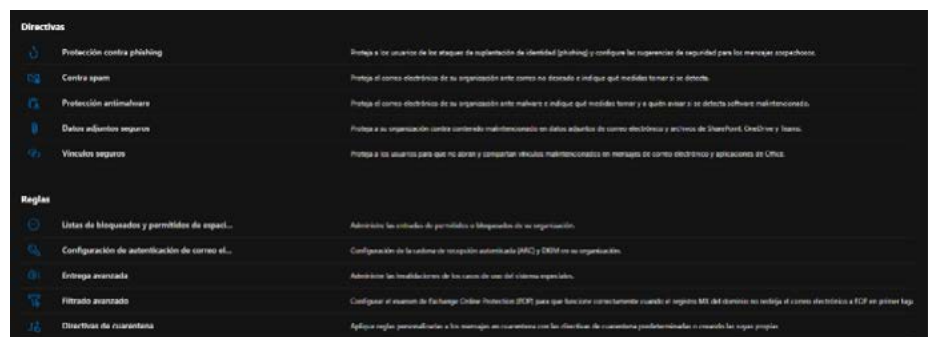
<input type="checkbox"/>	Nombre para mostrar ↑	Nombre de usuario	Licencias
<input type="checkbox"/>	Grupo 1 AGYSDCR	grupo1@siemprelistos.org	Microsoft 365 Empresa Básico
<input type="checkbox"/>	Grupo 10 AGYSDCR	grupo10@siemprelistos.org	Microsoft 365 Empresa Básico
<input type="checkbox"/>	Grupo 100 AGYSDCR	grupo100@siemprelistos.org	Microsoft 365 Empresa Básico
<input type="checkbox"/>	Grupo 101 AGYSDCR	grupo101@siemprelistos.org	Microsoft 365 Empresa Básico



• MS Defender para Office 365

En el primer trimestre de 2024, se implementó Defender para Office 365, fortaleciendo la seguridad de nuestra infraestructura y protegiendo nuestra información sensible. Los beneficios incluyen:

- » **o Monitoreo y respuesta a incidentes:** Identificación y respuesta en tiempo real a incidentes de seguridad.
- » **o Creación de reglas de seguridad:** Creación de reglas, excepciones y listas de remitentes para garantizar la integridad de la información.



• Sistema de Tickets de Servicio

Se implementó un sistema de tickets de servicio para mejorar la organización y gestión de solicitudes internas y externas, categorizando servicios y asignando responsables automáticamente.



• Mejoras Varias SRM

En el transcurso del año se han implementado mejoras menores al SRM que buscan mejorar la eficiencia del sistema, así como garantizar la veracidad de los datos. Se toman requerimientos para una tercera etapa de mejoras.

• Asistente Virtual (Fase de Prueba)

Se configura un Asistente virtual, con la intención de poder implementarlo en nuestros principales sitios, este proyecto se inició el año pasado y se encuentra en fase de validación. Con esto se busca poder resolver de manera mas eficiente consultas del día a día para reducir los tiempos de respuesta.

• Caja para Cursos

Se configura una caja dedicada al pago de los cursos y talleres, esto con la finalidad de tener un mayor orden con la gestión de estos.

2.3.3 Identificar y gestionar el cierre de brechas de conocimiento de las tecnologías digitales que requiere el personal.

No se ha realizado ningún proyecto, para lograr esta identificación en primera instancia debemos conocer las competencias y habilidades de la población, por lo que en el ultimo trimestre del 2025 y trimestre actual nos encontramos realizando la actualización de esos datos requeridos en el SRM.

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

La comunicación juega un rol vital en el cumplimiento del Plan Estratégico de la Asociación de Guías y Scouts, especialmente en el Eje de Fortalecimiento Interno. A través de una comunicación efectiva, no solo se refuerza la identidad y los valores del Movimiento, sino que también se potencia el compromiso y la cohesión entre sus miembros. Los objetivos del PEI 23-28 se ven directamente influenciados por la capacidad de transmitir mensajes claros y motivadores, utilizando diversas herramientas y canales de comunicación.

En este informe, se destacan los logros obtenidos en Comunicación e Imagen englobando cada uno de los ejes que se incluyen en la Estrategia de Comunicación: Comunicación Interna, Tecnología de la Información, Estrategia Web, Diseño y Producción Audiovisual, reflejando cómo estas herramientas han sido integradas para alcanzar los objetivos estratégicos. A continuación, se presenta un análisis detallado del impacto de nuestras actividades de comunicación durante el periodo 2024.

2.4.1 Ajustar la estrategia de comunicación para que apoye el cumplimiento del plan estratégico.

- **Estrategia Digital: Redes Sociales (febrero 2024-Enero 2025)**

Las redes sociales de Guías y Scouts han experimentado un notable crecimiento durante el periodo 2024-2025, consolidándose como una herramienta clave para conectar con nuestra comunidad y difundir nuestro mensaje. Este progreso demuestra el interés y la confianza que cada vez más personas depositan en nuestro Movimiento. Además, el engagement y las interacciones han tenido un buen nivel, evidenciando una mayor participación de nuestra audiencia. Publicaciones que tratan de inspirar, informar y celebrar nuestros valores han dado como resultado conversaciones, compartidos y reacciones que refuerzan nuestra presencia digital.

ESTADÍSTICAS DE FACEBOOK

Figura 16: Crecimiento Facebook. El gráfico muestra el incremento en el número de seguidores en nuestra página de Facebook a lo largo del año. Esto evidencia el interés creciente en nuestras actividades y mensajes.



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 17: Publicaciones: Frecuencia de nuestras publicaciones mensuales, destacando los picos en los meses con campañas o eventos importantes.



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 18: Demografía por edad: Se desglosa la edad de nuestra audiencia en Facebook, para entender mejor a quién estamos llegando y adaptar nuestros contenidos en consecuencia.

Demografía: Alcance por edad

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica- Página Oficial



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 19: Impresiones en Facebook: Representa el número total de veces que nuestras publicaciones han sido vistas, indicando el alcance de nuestros contenidos.

Impresiones de la página

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica- Página Oficial

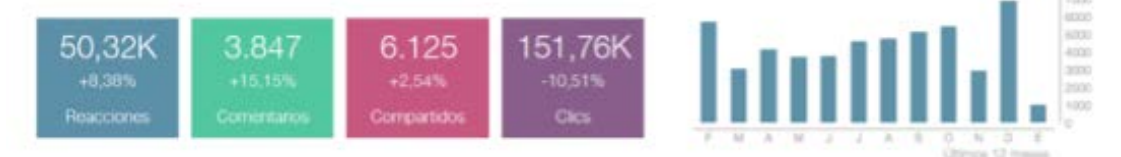


Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 20: Interacciones en publicaciones en FB: Cantidad de likes, comentarios y compartidos que han recibido nuestras publicaciones, reflejando el nivel de engagement.

Interacciones en publicaciones del periodo

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica- Página Oficial



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 21 Historias: Este gráfico analiza la performance de nuestras historias de Facebook, incluyendo el número de vistas e interacciones.

Historias en el periodo

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica- Página Oficial



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 22 Crecimiento: Similar al gráfico de Facebook, esta muestra el aumento en seguidores en nuestra cuenta de Instagram, indicando una expansión de nuestra presencia.

Crecimiento de la comunidad

guiasyscoutscr

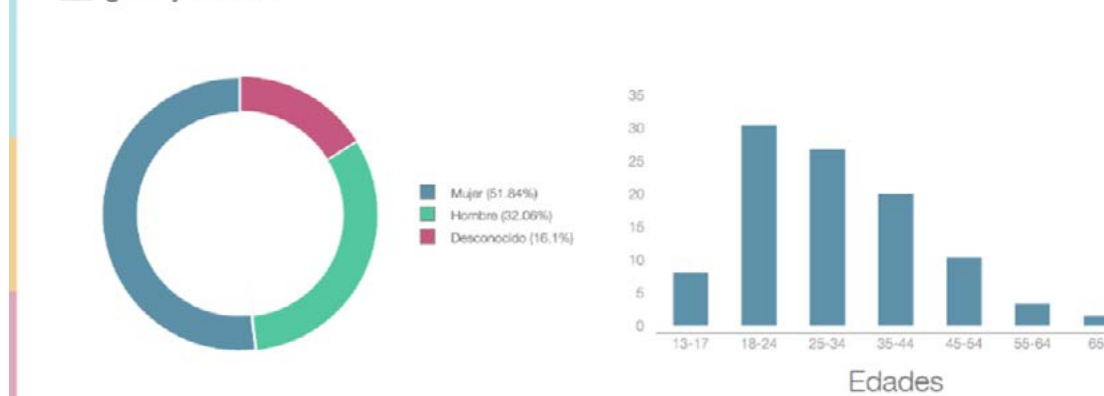


Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 23. Demografía por edad: Ilustra la distribución por edades de nuestros seguidores en Instagram, permitiendo una mejor segmentación de contenidos.

Demografía: sexo y edad

guiasyscoutscr



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 24. Perfil: Desglose del comportamiento de los seguidores en nuestro perfil, incluyendo visitas y acciones realizadas.

Perfil

guiasyscoutscr



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 25. Alcance promedio: Aquí se muestra el alcance promedio de nuestras publicaciones, indicando cuántas personas han visto nuestros contenidos.

Alcance promedio por día

guiasyscoutscr



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 26 Publicaciones: Analiza la cantidad de publicaciones realizadas y su impacto.

Publicaciones en el periodo

guiasyscoutscr



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024



Figura 27. Interacción: Refleja el engagement de nuestras publicaciones, incluyendo likes, comentarios y compartidos.



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 28. Reels: Este gráfico muestra la performance de nuestros reels, destacando el número de vistas y engagement.



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 29 Historias: Similar al análisis de Facebook, este gráfico analiza la performance de nuestras historias en Instagram.



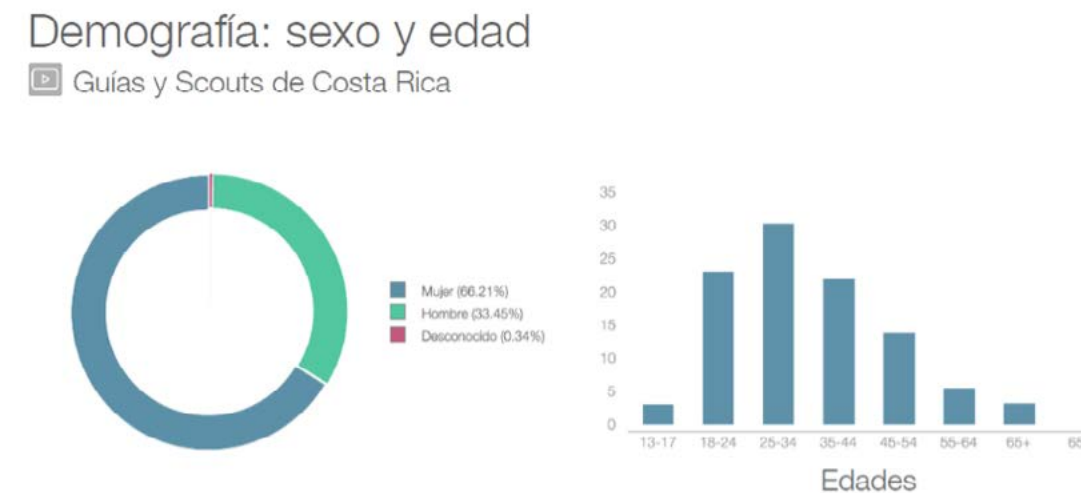
Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 30 Crecimiento: Este gráfico muestra el aumento en suscriptores de nuestro canal de YouTube, indicando el interés en nuestros contenidos audiovisuales.



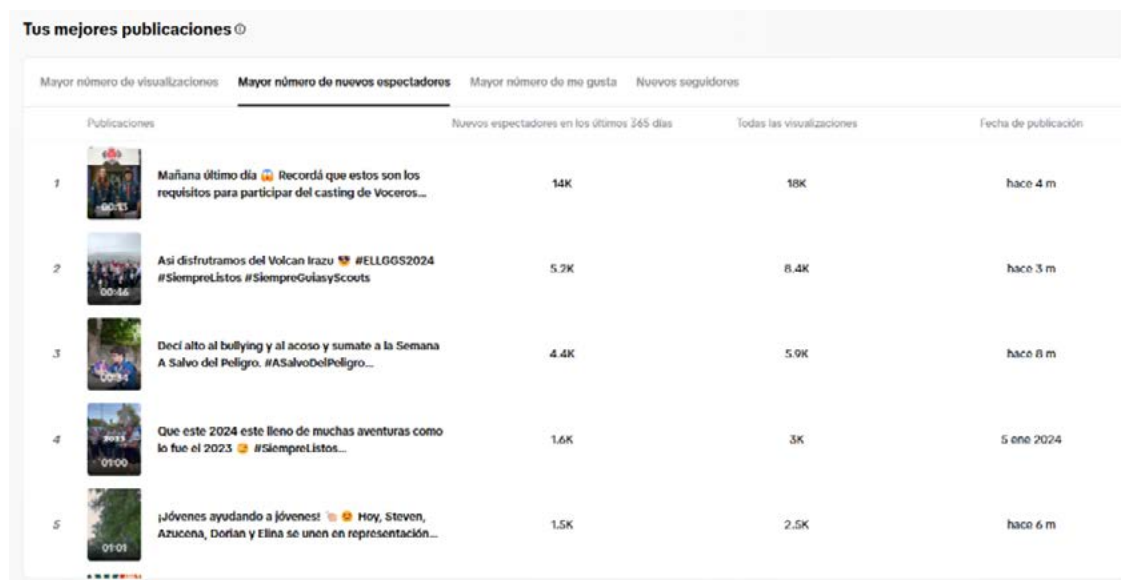
Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 31 Demografía: Desglosa la edad y el género de nuestra audiencia en YouTube, facilitando una mejor comprensión de nuestros seguidores.



Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

Figura 32. Interacciones: Representa el número de likes, comentarios y compartidos en nuestros videos, reflejando el nivel de engagement de nuestra audiencia.

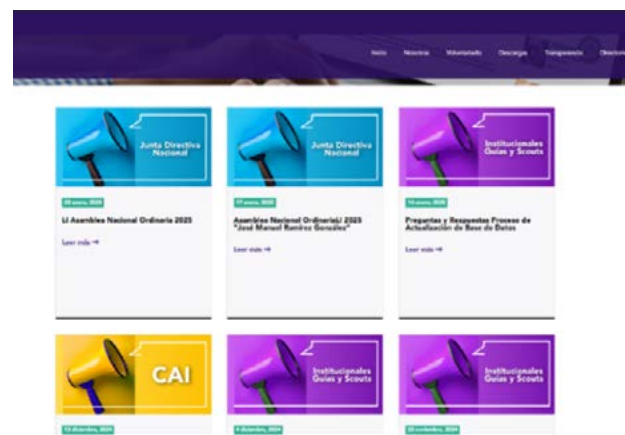


Fuente: Sistema de Métrica de Medios Digitales Clientify, 2024

• **Comunicación Interna**

» **Comunicados 2024-2025**

Durante el periodo 2024-2025, la Dirección de Imagen y Comunicación elaboró y difundió más de 80 comunicados oficiales dirigidos a toda la Dirigencia de Guías y Scouts. Estos comunicados mantuvieron a la comunidad informada sobre eventos, proyectos y novedades relevantes. Además, se gestionó el envío de 66 correos masivos a través de la plataforma Mailchimp, buscando una comunicación efectiva y una amplia cobertura entre los públicos clave.



Fuente: Dirección Imagen y Comunicación



» **Listas de Difusión**

Se realizaron campañas de comunicación para asegurar que nuestros Dirigentes estén incluidos en las Listas de Difusión, lo que les permite recibir de primera mano la información oficial enviada por la Sede Nacional. Este esfuerzo incluyó la constante actualización de los datos de contacto y la implementación de herramientas tecnológicas que garantizan una comunicación eficiente y oportuna para toda la comunidad Guía y Scout. Actualmente, 810 dirigentes Guías y Scouts reciben información oficial mediante nuestras Listas de Difusión en WhatsApp, segmentada por cada sección a la que pertenece cada Dirigente.

Tabla 11
Lista de difusión por grupos

Sección	Cantidad
Jefes de Grupo	251
Junta de Grupo	106
Manada	167
Tropa	156
Wak	81
Comunidad	49
Total	810

Fuente: Dirección Imagen y Comunicación

» **Programa de Voceros Juveniles**

Contar con Voceros Juveniles en una organización formada por y para jóvenes es esencial para inspirar y empoderar a las nuevas generaciones. Las personas voceras no solo representan las voces e ideas de nuestros niños, niñas y jóvenes, sino que también se convierten en modelos a seguir, demostrando que es posible liderar y generar impacto desde temprana edad.

En 2024, celebramos la incorporación de más de 9 jóvenes al Equipo de Voceros Juveniles que cuenta con más de 60 voceros, quienes han contribuido en proyectos de gran relevancia, como la campaña de la Colecta para Obras del Espíritu Santo y la representación en Teletón. Además, algunos de ellos asumieron roles clave como maestros de ceremonia en eventos importantes, como la Asamblea Nacional Ordinaria y Extraordinaria, demostrando su capacidad para liderar y comunicar.





» Producción Audiovisual

Entre febrero de 2024 y enero de 2025, se realizaron un total de **60 videos** y **3 locuciones** en el marco de las labores de comunicación y promoción de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

Los videos incluyeron mensajes oficiales de la Junta Directiva, la promoción de campañas importantes como **Teletón y Obras del Espíritu Santo**, y resúmenes de actividades significativas como el **Encuentro de Guías y Scouts e Intersectoriales**, entre otros.

Además, se cubrieron una amplia variedad de temáticas relacionadas con las actividades de la organización. Cada producción se desarrolló con el objetivo de informar, motivar y resaltar el espíritu Guía y Scout, de acuerdo con el PEI 23-28.



Fuente: Dirección Imagen y Comunicación

» Materiales de Diseño Gráfico

Insignias: Entre febrero 2024 y enero 2025, se realizaron un total de 20 diagramaciones y rediseños de insignias, principalmente de Programas Especiales desarrollados por la Organización Mundial Guía y la Organización Mundial Scout, así como programas propios de Costa Rica. Adicionalmente se apoyó en la elaboración de los materiales de los Contingentes de Colombia y Portugal.



ASAMBLEA NACIONAL ORDINARIA 2025

"JOSÉ MANUEL RAMÍREZ GONZÁLEZ"



» Artes para Redes Sociales:

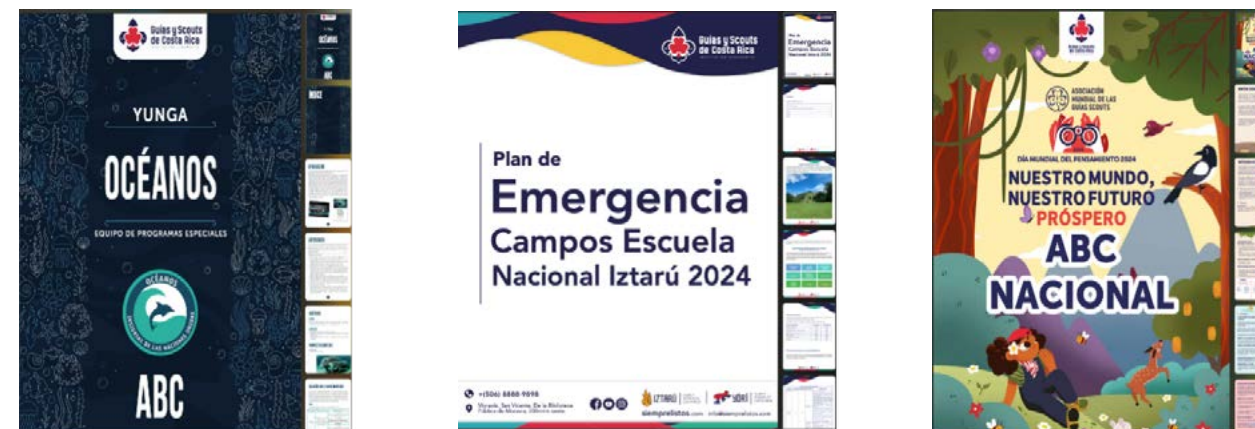
En redes sociales, se realizaron un total de 120 artes, incluyendo campañas, comunicados informativos y efemérides.



Fuente: Dirección Imagen y Comunicación

» Manuales

Se construyeron un total de 18 manuales, que varían entre pautas de programa, revistas informativas, reglamentos y catálogos. Además, se trabajó en promocionales del programa educativo, como camisetas, mantas, certificados, separadores de libro, stickers, fondos, marcos, placas, rotulaciones, pines y papelería.



Fuente: Dirección Imagen y Comunicación

ASAMBLEA NACIONAL ORDINARIA 2025

"JOSÉ MANUEL RAMÍREZ GONZÁLEZ"

» Tienda Explorador

Para la Tienda Explorador, se realizaron fotografías de productos, artes para redes sociales y campañas en días festivos, merchandising y propuestas de productos, incluyendo nuevos artículos como el Café Explorador.



Fuente: Dirección Imagen y Comunicación

2.4.2 Utilizar canales de comunicación de forma innovadora para cada población objetivo.

Durante el periodo 2024-2025, la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica ha logrado fortalecer significativamente su comunicación institucional mediante diversas estrategias y herramientas tecnológicas. **Los logros más destacados** incluyen:

- 1. Efectividad en la Comunicación:** Con más de 80 comunicados oficiales y 66 correos masivos enviados a través de Mailchimp /Plataforma de Mensajería, se buscó alcanzar una comunicación eficaz y un amplio alcance entre los diferentes públicos meta
- 2. Redes Sociales:** La creación de 120 artes para campañas, comunicados informativos y efemérides en redes sociales ha permitido una mayor conexión y compromiso con la comunidad Guía y Scout. Estas acciones han contribuido a la visibilidad y promoción de eventos y proyectos importantes.
3. La inclusión de 810 dirigentes en las Listas de Difusión en WhatsApp, segmentadas por secciones, ha asegurado que los mensajes y comunicados lleguen de forma directa y efectiva a todas las personas miembros clave de la organización.
4. La incorporación de más de 9 jóvenes al Equipo de Voceros Juveniles en 2024 no solo ha demostrado la capacidad de liderazgo de las nuevas generaciones, sino que también ha inspirado y motivado a otros jóvenes a involucrarse activamente en la comunidad.
5. La realización de 60 videos, 3 locuciones y 20 rediseños de insignias ha permitido comunicar de manera atractiva y efectiva las actividades y valores de la organización.

- 6. Mejoras Tecnológicas:** La implementación de proyectos tecnológicos, como el Rediseño integral del Sitio Web y la creación de correos institucionales, ha mejorado la experiencia del usuario y la profesionalización de los grupos GYS.

A pesar de estos logros, la comunicación institucional enfrenta varios retos que requieren atención continua para mantener y mejorar la eficacia en la transmisión de información:

- 1. Adaptación a Nuevas Tecnologías:** La constante evolución de las tecnologías de comunicación exige una actualización continua de las herramientas y estrategias utilizadas para garantizar una comunicación efectiva y segura, por lo que es importante realizar nuevamente en este 2025 el Diagnóstico "Su Opinión Cuenta", que permite conocer los gustos, preferencias y medios que debemos desarrollar para mejorar la experiencia de la comunicación a los diferentes público meta..
- 2. Inclusión y Accesibilidad:** Asegurar que todos los miembros de la comunidad, independientemente de su ubicación o acceso a la tecnología, reciban la información de manera oportuna y comprensible.
- 3. Seguridad de la Información:** Continuar con la implementación de medidas de seguridad robustas para proteger la información sensible de la organización y sus miembros, según lo establece la Ley de Protección de Datos.
4. Fomentar una participación activa y continua de todos los miembros de la comunidad en las iniciativas y proyectos comunicativos, para fortalecer el sentido de pertenencia y colaboración.

En resumen, la Dirección de Imagen y Comunicación ha demostrado un compromiso constante con la mejora y evolución de la comunicación institucional. Los logros obtenidos son un reflejo del esfuerzo y dedicación de todo el equipo, mientras que los retos identificados marcan el camino hacia futuras innovaciones y mejoras.

2.4.3 Establecer alianzas para desarrollar la estrategia de comunicación interna y externa.

Se está en el proceso de búsqueda de nuevas alianzas, aun no se han concretado.

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

2.5.1 Establecer un plan de trabajo para identificar y gestionar las alianzas estratégicas que impulsan los fines de la Asociación en sus diferentes niveles.

2.5.2 Aplicar una metodología de implementación efectiva de las alianzas que comprenda un proceso de comunicación y ejecución de las mismas en los diferentes niveles de la Asociación.



2.5.3 Monitorear y evaluar la ejecución y resultados de las alianzas realizadas a fin de mejorar la gestión.

Para lograr estas tres metas se realizó el taller de alianzas estratégicas en el primer semestre, está pendiente construir la estrategia integral. Se han hecho esfuerzos a solicitud de los grupos.

Si se han tenido reuniones con los alcaldes de San José y de Moravia para fomentar lazos que nos permita construir proyectos afines.

OE-02.6-Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación.

2.6.1 Realizar el análisis de los ajustes que requiere la Ley Constitutiva y proponerlo a la Asamblea Nacional.

2.6.2 Diseño de una propuesta de reforma a la Ley Constitutiva de la Asociación Guías y Scouts.

2.6.3 Ajustar las políticas de la Asociación Guías y Scouts.

Estos puntos le corresponden a Junta Directiva para hacer un análisis integral del P.O.R y las políticas institucionales, delimitando los roles de la Fiscalía, Contraloría y la Corte Nacional de Honor y a la vez contemplando los riesgos institucionales, se contrató los servicios de un asesor legal, que durante el 2025 debe gestionar y proponer los cambios sugeridos.



Tabla 11:
Porcentajes de cumplimiento del PEI para el 2024
Fortalecimiento Interno

Eje Estratégico: Fortalecimiento Interno					
Objetivo Estratégico: OE-02 Optimizar la gobernanza interna para lograr la eficiencia operacional de la AGYSCR					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Avance I Trimestre	Avance II Trimestre	Avance III Trimestre	Avance IV Trimestre	Prom Anual
OE-02.1- Simplificar y automatizar los trámites y procedimientos clave.	80%	15 %	5%	5%	26%
OE-02.2- Disponer de manuales de procedimientos.	63,3%	3.3 %	2%	1,6%	43.6%
OE-02.3 Aplicar las tecnologías digitales para optimizar la gestión integral de la organización.	90 %	80 %	80 %	36,6 %	71,6%
OE-02.4- Consolidar una estrategia de comunicación que apoye el posicionamiento de la Asociación Guías y Scout.	50%	58.3 %	27%	56,6%	47,9%
OE-02.5- Consolidar las alianzas estratégicas como parte de una gestión integral en la Asociación.	50 %	0 %	53%	3,33%	26,5%
OE-02.6 - Mantener actualizado el marco normativo de la Asociación.	80 %	0 %	80%	0%	40%
Avance general del Eje por trimestre	68,8%	26.1%	37%	17,3%	

Fuente: Información obtenida de plantilla de seguimiento CIDTT.



3 Eje estratégico 3 Gestión del Talento Humano.

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-03.1-Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.

3.1.1 Fortalecer un programa de gestión del talento humano en la organización

- a. Existe el programa de Gestión del Talento Humano para los voluntarios que responde a una estrategia aprobado por la organización y opera parcialmente. El programa se conoce como Sistema de Gestión de Adultos (S.I.G.A) e involucra las Etapas de Captación y reclutamiento, formación y evaluación del desempeño, con una fase transversal en la que se da la motivación y el reconocimiento a todas las personas adultas de la organización. Este programa debe ser revisado a partir de los resultados de la encuesta de satisfacción voluntaria 2024, con el fin de asegurarse que responda a las necesidades de la Asociación.
- b. Para efectos de recurso humano asalariado durante este año 2024 se ha realizado las siguientes actividades alineadas con el PEI 2023-2028:

• Reclutamiento y Selección:

Análisis de necesidades: Con el fin de poder con los requerimientos establecidos en el PEI, la Dirección General habiendo realizado un análisis detallado de las funciones y procesos asignados al personal, así como habiendo evaluado sus competencias de cada funcionario, procedió a presentar al Comité de Planificación, una propuesta de Modificación de la Estructura con las plazas requeridas para lograr la misión. De esta propuesta solamente se aceptó la creación de la Plaza de director técnico Educativo, al cual le asignaron bajo su cargo las tres direcciones relacionadas con el Proyecto Educativo y Animación Territorial. De igual forma de manera paulatina se han venido transformando algunas plazas existentes, haciendo una reingeniería de procesos y sin sobre pasar el limite presupuestario, todo con el fin de cubrir los requerimientos en materia de Recurso Humano.

Descripción de Puestos: En el año 2023 se construyo un Manual de Puestos, sin embargo, durante este 2024 para cada una de las nuevas contrataciones se modificaron los perfiles de cada puesto, conforme las necesidades de la organización, dentro de estos se modificaron:

- » Perfil Peón de Mantenimiento de Áreas Verdes
- » Perfil Asistente de Mantenimiento de Campos Escuela
- » Perfil Persona Gestora de Operaciones



- » Perfil Coordinador de Gestion de Talento Humano
- » Perfil Coordrinador de Programa Educativo
- » Perfil de Director Tecnico Educativo
- » Perfil de Asistente Tecnico de Programa
- » Perfil de Auxiliar Contables
- » Perfil de Tesoreria

Estrategia de Reclutamiento: Para el reclutamiento y selección del personal durante este año 2024 hemos utilizado los siguientes medios: Correos internos a la comunidad cuando el puesto requiere conocimientos especificos de la Asocación, publicaciones en LinkedIn, publicaciones en El empleo.com, publicaciones en los facebook de la comunidad especialmente en puesto de peones de finca. Se tiene destinado el correo de reclutamiento@siemprelistos.org, para la recepcion de curriculos por parte de los posibles interesados en ser parte de nuestro fuerza laboral.

Proceso de Selección: Para el proceso de selección se analizan los curriculos de los intersedos, se selecciona siempre a tres o mas personas, se entrevistan en persona y a los candidatos se les envia a una prueba psicometrica. Una vez con estos datos se selecciona a la persona que se considera cuenta con las competencias y actitud requerida para el puesto.

Las estadísticas del estatus de los funcionarios remunerados son las siguientes:

Tabla 12
Indice de rotaciótacion de personal

Rotación de Personal	
Crterios	2024
Inicial	47
Contratados	15
Desvinculados	12
Final	49
IRP	25%

Fuente: DAF



Los movimientos de personal según dirección durante el 2024 son como sigue:

Tabla 12

Personal por dirección							
2024							
DIRECCIONES	Inicial	Contratados		Desvinculados		Traslado interno	Final
		Fijos	Temporales	Fijos	Temporales		
Dirección General	3						3
Dirección Financiera	13	1	2	2	2	1	13
Dirección de Comunicación	5					1	6
Dirección Técnica		1					1
Operaciones	11	4		3		-2	10
Recurso Adulto	4	1		1			4
Programa Educativo	3	1		1		-1	2
Dirección Campos Escuela	8	5		4		1	10
TOTAL	47	13	2	11	2	0	49

Fuente: DAF

- **Proceso de inducción del nuevo empleado:** A finales del 2024 se desarrollo e implemento un Plan de Inducción del Personal Remunerado de la AGSCR con el fin de facilitar la incorporación de nuevas personas funcionarias la Oficina Nacional de la AGSCR de manera que se familiaricen con la organización y sean capaces de desempeñar eficaz y eficientemente su puesto desde el inicio de sus funciones.

Los objetivos de este plan son:

- » Comprender la historia, misión, visión y valores de la AGSCR.
- » Conocer la estructura de funcionamiento de la AGSCR y de la Oficina Nacional en particular.
- » Explicar las responsabilidades y rol propias del puesto a desempeñar y como este contribuye al logro de los objetivos de la AGSCR.
- » Establecer expectativas de rendimiento propias del puesto a desempeñar.
- » Brindar a la nueva persona funcionaria las herramientas e información necesarias para desarrollar exitosamente su función.

- **Desarrollo y Retención:** Con el fin de fortalecer y mejor el desarrollo de los puestos se ha apoyado a algunos funcionarios en capacitaciones, a saber:

- » Capacitación en primeros auxilios (Todos los funcionarios)
- » Uso correcto de Extintores (Todos los funcionarios)
- » Sácales provecho a tus alianzas estratégicas (Direcciones, gestores, tienda y proveeduría)
- » Buenas prácticas de Gobernanza (Direcciones)
- » Gestión de Liderazgo (Direcciones técnicas educativas)

- **Gestión de Campamentos Recreativos (Director de Campos Escuela y Gestores de ambos campos escuela)**

- » El expediente de personal: ¿cómo cumplir con los aspectos legales y proteger a la empresa de posibles demandas? - Melissa Alfaro
- » Nuevas reglas sobre incapacidades y licencias. Todo lo que debe saber sobre la reciente reforma al Reglamento del Seguro de Salud. Melissa Alfaro, Yendry y Claribet.
- » 10.º JORNADA DE ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA 2023 – Dirección Financiera y Contadora.
- » Invitación exposición Guía Contable Internacional para Organizaciones sin fines de lucro - Dirección Financiera y Contadora.

De igual forma a finales del 2024 se realizo una encuesta de necesidades de capacitación para realizar un programa de capacitación continua el próximo año.

Una forma de medir el arraigo de los funcionarios a la empresa es viendo el tiempo de permanencia a la organización, de la tabla siguiente se extrae que el tiempo promedio es de 4 años, estos datos son los siguientes:



Tabla 14

Años de Laborar	Femenino	Masculino	Total Personas
De 11 a 15 años	2	1	3
De 5 a 10 años	9	6	15
De 2 a 4 años	10	8	18
De 0 a 1	3	10	13
Total por sexo	24	25	49

Fuente: DAF

Es importante también conocer cuál es la edad promedio de nuestros funcionarios, la cual oscila en los 40 años de edad, y tenemos una paridad de género en nuestra población, esto permite tener un buen acople entre los jóvenes y las personas de mayor edad, ante todo considerando que trabajamos en pro de los niños y jóvenes de nuestro país. El cuadro de las edades y géneros es como sigue:

Tabla 15

	Femenino	Masculino	Total Personas
Edades de 20-30	4	6	10
Edades de 30-40	8	7	15
Edades de 40-50	6	6	12
Edades de 50-60	3	3	6
Mayores de 60	3	3	6
Total	24	25	49

Fuente: DAF

- **Bienestar y Cultura Organizacional:** Durante este año se realizó una encuesta sobre el clima laboral, que permitirá reforzar la gestión del talento humano y mejorar la fidelización de nuestros funcionarios y mejorar continuamente su satisfacción laboral, logrando una mayor eficiencia en su gestión.

Un tema importante a considerar en el bienestar de los funcionarios es el índice de incapacidades, del cuadro siguiente se extrae que este en general es menor al 5%, siendo los mayores días de incapacidad dos licencias de maternidad en el período y algunos accidentes laborales especialmente en los campos escuela. Los días de incapacidad son los siguientes:

Tabla 16

Historial de Enfermedades			
2024			
	Días	Días	Días
	Enfermedad	Licencias	Accidentes Laborales
Dirección General	1		
Dirección Financiera	35	126	5
Dirección de Comunicación	2		
Dirección Técnica			
Operaciones	8		6
Recurso Adulto		123	
Programa Educativo			
Dirección Campos Escuela	17		235
TOTAL	63	249	246
Días incapacidades	558		
Índice Enfermedad	4.84%		

Fuente: DAF

Así mismo durante el año se han realizado una serie de actividad que permitan la integración entre los funcionarios, así como reforzar valores compartidos, estas son:

Tabla 17

Detalle actividades desarrolladas para el personal en el 2024		
Celebración	Fecha Celebración	Actividad
Día de la mujer	08 de marzo 2024	Detalle kit botellas de viaje
Día del padre	14 de junio 2024	Café y regalo a los papás
Partidos Selección Nacional	24, 28 de junio y 02 de julio 2024	Ver los partidos,venir con camisa de la sele y snacks
Día de la Anexión del Partido de Nicoya	24 de julio 2024	Turno Guanacasteco
Día de la madre	14 de agosto 2024	Refrigerio y detalle para las mamás
Día de la niñez	09 de setiembre 2024	Actividad Adivina ¿Quién soy? y detalle helado
Día de la Independencia de Costa Rica	13 de setiembre 2024	Desayuno típico
Día del hombre	19 de noviembre 2024	Detalle helado
Paseo de Fin de Año	09 y 10 de diciembre	Paseo de integracion y disfrute de fin de año
Cierre de año 2024	20 de diciembre	Café compartido para cierre de labores

Fuente: DAF

3.1.2 Establecer la normativa y procedimientos del programa de Talento Humano.

La normativa se encuentra escrita tanto en el Manual del S.I.G.A. como en el Manual del Sistema de Gestión del Talento que, a su vez, cuenta con otros que lo fortalecen como el Manual de Captación, el de Formación, perfiles, Manual de Cargos, entre otros, así mismo los procedimientos, lo que falta es trabajar con el documento en el que se evidencie este procedimiento (flujogramas u otros).

Para efectos del personal asalariado, se han construido; el lineamiento para la prevención y sanción del hostigamiento sexual y el lineamiento para la prevención y sanción del acoso laboral.

3.1.3 Alinear el programa de gestión humana con la estrategia de la organización.

En los últimos años la gestión del talento humano voluntario se ha enfocado en la capacitación de adultos y acciones puntuales en captación, motivación y evaluación del desempeño. La "encuesta de satisfacción voluntaria 2024", evidenció la necesidad de fortalecer de manera integral la gestión del talento humano, además "el análisis de situación de las áreas técnicas de la AGSCR" determinó la necesidad de elaborar una estrategia de Gestión del Talento Humano.

Actualmente se encuentra en la fase final la construcción una "Estrategia Integral de Recurso Humano Voluntario" que permitirá orientar las acciones acorde a los lineamientos Estratégicos.

3.1.4 Disponer de un sistema de herramientas e insumos que faciliten la implementación del programa de gestión del talento humano.

Esta es una tarea en la que se debe trabajar, porque se cuenta con folletos y manuales en los que se expresa la forma de la implementación del sistema, sin embargo, falta trabajar en algunas herramientas que faciliten el acceso a todas las personas, tanto en técnicas y procesos de captación, como el seguimiento, acompañamiento y la evaluación del desempeño.

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

3.2.1 Actualizar los perfiles por competencias y los manuales de puesto del personal.

Los perfiles se encuentran actualizados al 100%, se cuenta con tres perfiles, el del dirigente de jóvenes, el dirigente de adultos y el del dirigente institucional, tomando que los dos primeros se refieren a la dirigencia de base, siendo el dirigente de jóvenes todo aquel que atiende directamente una sección, el de adultos, todo el que es nombrado en un cargo de Junta de Grupo, colaborador, Órganos y Comités de Junta Directiva Nacional y los Equipos de apoyo de las diferentes áreas, siempre que no pertenezcan a un grupo, que ya la primera línea de atención es el grupo, por último el perfil del dirigente institucional, es el que enmarca las competencias que debe lograr todo dirigente que se ha formado para brindar un servicio más allá de la base, en labores estrictamente dirigidas a espacios de mayor involucramientos con aspectos de decisión donde la organización le necesite.

3.2.2 Disponer de un proceso de selección adecuado con las necesidades organizacionales.

El proceso se ha preparado de parte del Equipo de Captación, se ha involucrado en el esquema de formación y se imparten talleres virtuales sincrónicos para compartir técnicas, necesidades y oportunidades de captación, además de compartir la herramienta de entrevista que se recomienda aplicar a toda persona que desea involucrarse en el grupo.

FORMULARIO DE ENTREVISTA CAPTACIÓN

Nombre de la Persona Candidata: _____ Entrevistador: _____ Fecha: _____

Aspectos del Voluntariado

¿Qué sabe sobre el movimiento de Guías y Scouts y sus principales fundamentos?

¿Cómo ha vivido la experiencia de haber trabajado con el voluntariado y qué actividades desarrolló?

¿Qué le motiva para hacer voluntariado en el movimiento Guías y Scouts?

¿Qué habilidades o conocimientos cree que podría aportar a nuestro equipo de trabajo?

¿Cuál es su objetivo para ingresar a hacer voluntariado en nuestro equipo?

¿Cómo equilibra la que compromisos como persona voluntaria de Guías y Scouts con otros aspectos de su vida?

¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la capacitación del equipo de líderes y cómo cree que los Guías y Scouts pueden contribuir a ello?

¿Cómo se imagina el impacto que podría tener en la vida de niños, niñas y jóvenes a través de su participación en el movimiento de Guías y Scouts, o mediante su participación en actividades?

Las Guías y los Scouts se basan en valores como la fraternidad, la reciprocidad y el respeto, entre otros. ¿Cómo incorpora estos valores en su vida diaria?

¿Cómo se autodescribe?

¿Cuáles son sus áreas de interés, frustración o tristeza, como las afronta?

¿Puede describir alguna situación en la que haya demostrado liderazgo o trabajo en equipo?

¿Puede ser una persona Guía y Scout si tiene disponibilidad para aprender y adquirir nuevas habilidades?

¿Hay algún otro particular que le gustaría aprender o mejorar a través de esta capacitación?

Las Guías y Scouts a menudo participan en actividades al aire libre y eventos comunitarios. ¿Tiene alguna preferencia o algún tipo de actividad que le guste hacer?

La seguridad es una prioridad en el movimiento de Guías y Scouts. ¿Cree que es importante que las actividades que realizamos sean seguras para todas las personas participantes?

Competencias y Persona

¿Cuáles son sus principales fortalezas y áreas de mejora a nivel personal?

¿Cómo organiza y planea sus tareas y proyectos más importantes?

¿Qué es para usted trabajar en equipo?

¿Cómo se desenvuelve como persona miembro de un equipo? ¿Cuál es su función habitual?

¿Prefiere trabajar con otras personas o solo?

¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar (niños y niñas, jóvenes o adultos)?

¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?

¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar algún problema o situación difícil?

¿Cómo se autodescribe? Cuando está enojado, ¿cuál es su reacción?

En situaciones desafiantes o difíciles, ¿cómo mantiene la motivación y el compromiso con sus responsabilidades como voluntario?

¿Puede describir alguna situación en la que haya demostrado liderazgo o trabajo en equipo?

¿Qué le gusta realizar en su tiempo libre?

Algunos detalles que quiera compartir de su núcleo familiar.

¿Cómo se describe a usted mismo?

¿Cuál es el principal valor o principio que orienta su vida?

¿Qué le motiva en su vida?

¿Quién o qué ha sido de mayor influencia positiva en su vida?

¿Qué aspectos valora más en otras personas?

¿Cuéntanos algún ejemplo de un proyecto o situación en la cual usted ayudó a otras personas o al medio ambiente y que se sienta una persona orgullosa de haber participado.

3.2.3 Implementar una estrategia de comunicación que impulse la captación del recurso adulto en las localidades de manera innovadora y participativa.

Esta meta no se ha comenzado a trabajar por diferentes motivos que han entorpecido los espacios de trabajo y a falta de herramientas necesarias para ello.

3.2.4 Establecer procesos de inducción oportunos a todas las personas de la organización.

En conjunto con el Área de Operaciones se han establecido procesos para que la inducción llegue de manera oportuna a cada grupo y a cada persona del país, se cuenta con un kit de herramientas de trabajo y se tiene el plan de inducción para cada caso, así como el grupo de los Asesores Personales de Formación.

OE-03.3-Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.

3.3.1 Implementar un estudio de Detección de Necesidades de capacitación que le permita al personal cumplir con la Misión y Visión.

Para las personas voluntarias existe y se aplican los estudios, además que la herramienta Plan de Grupo es en este momento, la que nos brinda más información del estado de cada grupo.

Esta herramienta nos arroja información importante sobre la formación que tiene cada persona miembro del grupo, lo que permite hacer planes de formación por sector o por zonas geográficas.

Lo anterior ha permitido realizar actividades de formación de manera presencial en los lugares donde se ha detectado la necesidad, tal como se muestra en la tabla 18 Actividades de formación presencial.

Tabla 18: Actividades de formación presencial

Actividades de formación presencial	Cantidad de certificaciones 2024	Cantidad de horas
Actualización de Formadores	31	2046
Animación de la Sección Comunidad	15	300
Animación de la Sección Manada	101	2020
Animación de la Sección Tropa	88	1760
Animación de la Sección Wak	59	1180
Curso Base de Comunidad	10	660
Curso Base de Gestión	20	1320
Curso Base de Manada	23	1518
Curso Base de Tropa	36	2376
Curso Base de Wak	27	1782
Curso de Administradores	31	248
Curso de Espiritualidad	49	392
Curso Generación de Fondos Económicos Propios.	25	200
Curso Inicial	503	4527
Curso Nacional de Campismo	17	612

Curso para Evaluadores de Insignia de Madera	16	144
Curso Servicio Institucional	13	2002
Diversidad e inclusión	88	1936
Entornos Seguros y Libres de Violencia	88	1936
Guardianes de Leyenda	22	484
Historietas, representaciones y manualidades en la Manada	64	448
Inducción a Juntas de Grupo	58	1160
Juegos Danzas y Canciones en la Manada	58	406
Manada fase Vivencial de los Virtuales	14	280
Taller Agua y Educación	28	616
Taller de Ceremonias	40	240
Taller de Técnicas Básicas de Vida al Aire Libre	81	1782
TOTALES	1605	32375

Fuente: Dirección Recurso Adulto

Sumado a la formación presencial, se abrieron diferentes oportunidad de capacitación virtual, en temas que fueron detectados tanto en la formación presencial como en espacios de visita a grupos y la escucha activa a las personas miembro de los grupos, que hicieron sentir la necesidad con algunos vacíos que quedan y necesitan ser reforzados, y que muchas personas aprovechan para capacitarse mejor, tanto en temas del quehacer directamente para la buena marcha de la sección, como para apoyarse con algunas especialidades que pueden trabajar las personas protagonistas. Mostramos los resultados de ello en la tabla N° 19 Actividades de formación virtual.

Tabla 19 Actividades de Formación virtual		
Actividades de formación virtuales	Certificaciones 2024	Cantidad de horas
A Salvo del Peligro	806	1233
Curso de Ley y Promesa	169	305
Taller de nudos y amarres	79	66
Alcanzando tus metas	61	122
Representante de Sección en Juntas	55	55

La virtud de servir	26	51
Rincón de Patrulla en Campamento	81	162
Voluntariado	44	18
Propugnación	74	148
Motivación y reconocimientos	37	74
Introducción al Senderismo	1	2
Introducción a la talla en madera	5	15
Introducción a la escalada	8	16
Inteligencia Emocional y Liderazgo	49	98
Iniciando en el arte	5	10
Encuentra tu luz	19	38
Ecoturismo y sustentabilidad	4	8
Diseño y gestión de un proyecto de servicio	2	4
Diseño Universal para el Aprendizaje en el contexto de GyS	23	69
Introducción a los vendajes compresivos	58	174
¿Cómo tratar a una persona TEA?	122	366
Clases de Yoga	1	2
TOTALES	1729	3106

Fuente: Dirección Recurso Adulto

A finales del 2024 se aplicó una encuesta sobre necesidades en capacitación a todo el personal remunerado de la Oficina Nacional, a partir de los resultados se elaborará un plan para el abordaje paulatino de la Gestión de Recurso Humano remunerado

3.3.2 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.

Desde enero 2025 se ha puesto en marcha un plan de inducción de funcionarios, el cual será evaluado en el mes abril 2025, además se han contratado capacitaciones a algunos funcionarios según su área de trabajo, entendiendo que se debe fortalecer carencias. A partir de las necesidades identificadas en la encuesta de necesidades de capacitación de las personas funcionarias, se empezará a elaborar un plan de capacitación según la labor desempeñada.



3.3.3 Consolidar los procesos para facilitar la accesibilidad a los programas formativos a todo el personal de la Asociación.

No se realizado ningún avance en esta meta.

3.3.4 Evaluar el impacto del programa de formación al personal.

No se realizado ningún avance en esta meta.

OE-03.4-Promover la gestión de cambio y la fidelización del equipo nacional.

3.4.1 Implementar un programa general que facilite el manejo del cambio organizacional alineado con la estrategia.

Esta meta está pendiente a falta de aprobación de normas y procedimientos que se han entregado para aprobación por los órganos competentes.

3.4.2 Desarrollar un plan que promueva el bienestar, el reconocimiento, fidelización y motivación del personal de la Asociación con los desafíos organizacionales.

Se cuenta con todo un plan de motivación y reconocimientos tanto de manera particular como a nivel grupal, algunos se llevan con controles manuales, de parte del grupo que se encarga de ello y otros datos nos los da el Plan de Grupo. Según se identifica en la "Encuesta de Satisfacción Voluntaria 2024" esta es una de las áreas que debe ser atendida de manera prioritaria.

3.4.3 Promover ambientes de innovación que faciliten la solución de los desafíos organizacionales.

Esta es una tarea que se encuentra pendiente de iniciar, se hacen grandes esfuerzos para trabajar con una cultura organizacional, pero aún no se tiene la estrategia.

3.4.4 Implementar un programa de gerencia del cambio con las personas líderes de la organización para cumplir con la estrategia.

Al igual que la meta anterior se encuentra pendiente la estrategia.

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

3.5.1 Implementar un modelo de evaluación del desempeño para todo el personal.



Actualmente se evalúa el desempeño de las personas voluntarias que asisten a las actividades de formación y se mide el desempeño de los equipos al frente de estas actividades, también existe una herramienta de evaluación del desempeño cuando las personas terminan su "fase de formación" para pasar a ser considerado un adulto en fase de formación "continua" o de actualización en el que se culmina un nivel de formación llamado "Insignia de Madera", mas no se ha trabajado en una herramienta de evaluación del desempeño en el grupo, que pueda medir el impacto que genera el proceso formativo.

El 2024, fue un año en el que las personas dirigentes tomaron decisiones acertadas, estos procesos de formación con el respectivo acompañamiento para obtener la Insignia de Madera y así cerrar ciclos para algunos iniciados años atrás y para otros la continuación de un proceso recién iniciado, se muestra la diferencia y el ánimo de las personas, en los cuadros N° 3 Insignias de Madera entregadas y el N° 20, Procesos de Insignia de Madera asignados.

Tabla 20 Insignias de Madera entregadas

Insignias de Madera entregadas		
	2024	2023
Manada	18	10
Tropa	31	7
Wak	14	1
Comunidad	6	0
Gestión	39	9
Total	108	27

Fuente: Dirección Recurso Adulto

Tabla 21: Procesos de Insignia de Madera asignados
Procesos para I.M asignados

	2024	2023
Manada	64	15
Tropa	67	8
Wak	47	14
Comunidad	18	10
Gestión	64	20
Total	260	67

Fuente: Dirección Recurso Adulto



A nivel de los funcionarios se realizó una evaluación del desempeño de los gestores, al resto del personal no se le ha realizado evaluación de desempeño durante el 2024.

3.5.2 Aplicar un plan para fortalecer el trabajo en equipo entre grupos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En octubre 2024 se aplicó una "Encuesta sobre el Funcionamiento de los Equipos de Trabajo del nivel Nacional", a partir de los resultados de la misma se han planteado una serie de acciones para fortalecer el trabajo de los diferentes equipos, como la definición de objetivos de trabajo alineados al PEI 23/28, la planificación por proyectos y la integración de la Gestión.

3.5.3 Mantener actualizados instrumentos de medición de satisfacción en la organización.

Se ha desarrollado una encuesta de satisfacción voluntaria que fue aplicada entre noviembre y diciembre 2024. La encuesta será aplicada anualmente y permitirá medir el grado de satisfacción tanto a nivel personal como con la organización.

3.5.4 Implementar un programa de sucesión que permita la transmisión del conocimiento y la sostenibilidad de las operaciones.

El programa de sucesión será parte de la "Estrategia integral de Recurso Humano" la cual está en proceso de elaboración.

Durante el 2024 y principios del 2025 se realizaron ajustes en la estructura de la Oficina Nacional, que han permitido reforzar integralmente la gestión en temas de Recursos Humanos, como la contratación del director técnico Educativo y la contratación de una persona en la coordinación de Recurso Adulto.

En lo que refiere a los equipos de trabajo del nivel nacional se han establecido lineamientos que permitan promover el intercambio intergeneracional y la sucesión de puestos.



Tabla 22 Porcentaje de Cumplimiento

Eje Estratégico: Gestión Talento Humano					
Objetivo Estratégico: Desarrollar y fortalecer un sistema de gestión integral del talento humano de alto desempeño en todas las personas que participan en la AGYSCR.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Avance I Trimestre	Avance II Trimestre	Avance III Trimestre	Avance IV Trimestre	Prom Anual
OE-03.1- Implementar un programa de gestión del talento humano alineado con la estrategia.	82.5%	50%	82.5%	57,5%	68%
OE-03.2- Atraer el recurso humano idóneo en la organización.	85%	75 %	72.5%	62,5%	73.7%
OE-03.3- Desarrollar las habilidades y competencias en el personal que permitan cumplir con la estrategia.	72.2%	75%	95%	83,7%	81%
OE-03.4- Promover la gestión del cambio y la fidelización del personal.	57,5%	37.5%	25%	20%	35%
OE-03.5- Implementar un programa de mejora continua en la gestión humana.	50%	0%	7.5%	37,5%	23,7
Avance anual del Eje	69.4%	47,5%	56.5%	52%	56%

Fuente: Información obtenida de plantilla de seguimiento CIDTT.

4 Eje estratégico 4 Sostenibilidad Financiera.

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

Durante el primer semestre del 2024 se ha realizado diferentes acciones desde la Dirección Administrativa Financiera que van enfocados en dos grandes ejes:



1. Administrar eficiente y eficazmente los recursos con los que contamos en la actualidad motivo por el cual se están realizando esfuerzos para actualizar procedimientos existentes y crear procesos en las áreas que se carece de ellos, con el fin de mejorar el control y la administración de los recursos y poder obtener información financiera más oportuna y precisa, que facilite la toma de decisiones.
2. Visualizar opciones y planificar proyectos que permitan fortalecer la sostenibilidad financiera de la Asociación mediante la generación de unidades de negocios que permitan generar recursos en el corto, mediano y largo plazo que lleguen a ser una alternativa adicional al ingreso principal con el que contamos.

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

4.1.1 Formular y gestionar el presupuesto anual en función de los objetivos estratégicos.

Metas Semestre:

- Disponer de un sistema de registro y consulta automatizado del presupuesto organizacional alineado con la estrategia.
- Formulación del plan de acción para alinear el presupuesto con la estrategia organizacional.

Acciones realizadas:

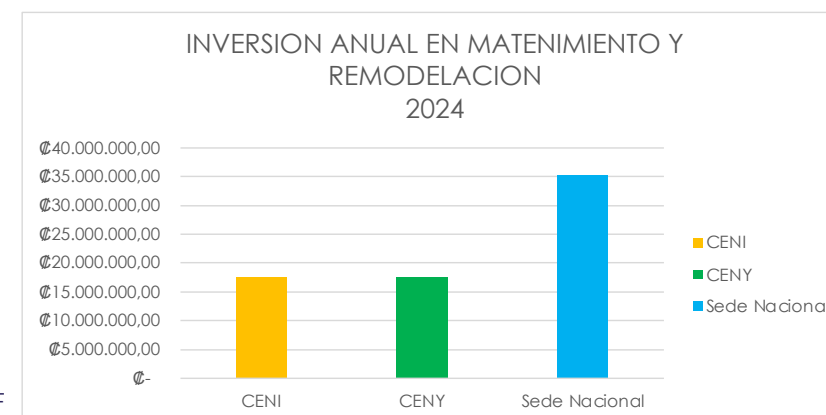
El presupuesto está formulado según la proyección de ingresos estimados para el año 2024 y su uso según las necesidades principales de la Asociación.

Para un adecuado control de la ejecución del presupuesto se implementó una herramienta vinculada con el sistema financiero Softland que permite en tiempo real visualizar la ejecución de este por departamento, acción que estamos aplicando a partir de enero 2025. Dicha herramienta será mejorada para el segundo trimestre del año 2025 con una aplicación de inteligencia artificial (BI) que permitirá ampliar los análisis y controles.

Algunas acciones importantes enmarcadas dentro del Plan Maestro institucional, ha sido la renovación de activos y la remodelación de diversas áreas, la inversión para el 2024 ha sido la siguiente:

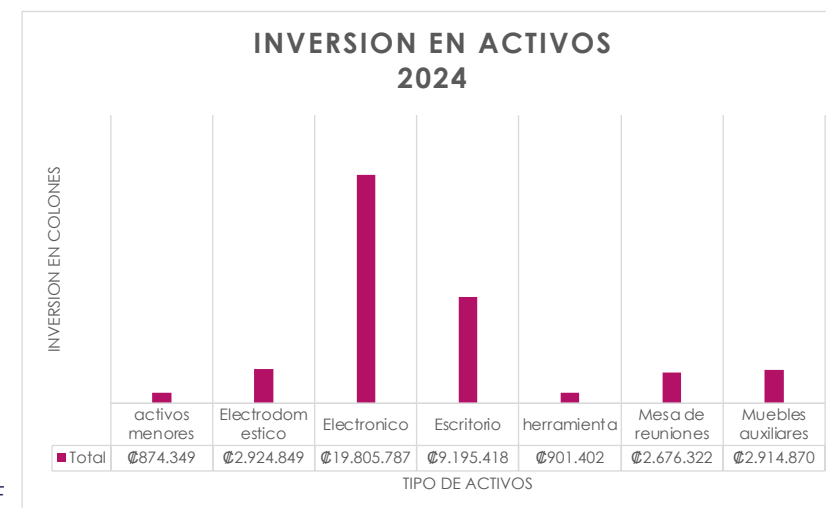


Figura: 31



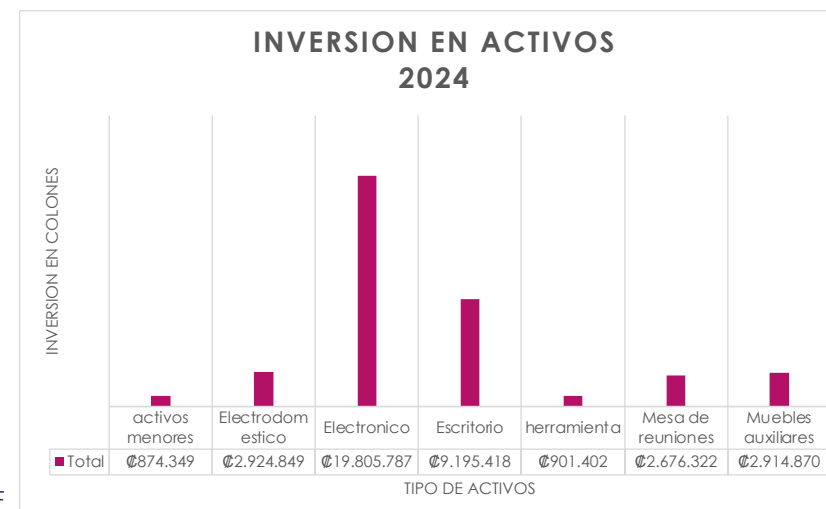
Fuente: DAF

Figura: 32



Fuente: DAF

Figura: 32



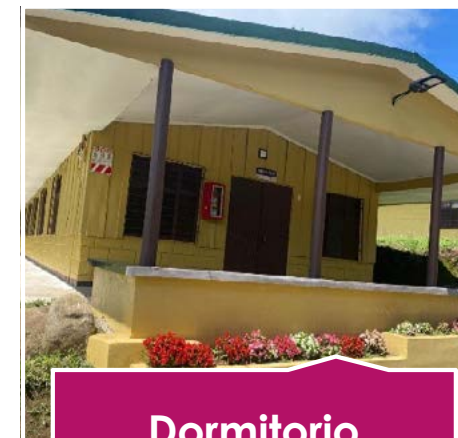
Fuente: DAF

Por su parte en los Campos Escuela, que forman parte de la estrategia de la organización en dos vías, para ejecutar el programa educativo y como posibles fuentes de ingreso, realizaron las siguientes acciones:

• **Infraestructura y zonas verdes en CENI:**



Mantenimiento
del camino



Dormitorio



Caseta de
seguridad










Limpieza
infraestructuras



Leñeros

• Infraestructura y zonas verdes en CENY:

-  Corta de césped (chapea) con tractor y motoguadaña
-  Cambio de techos de estructuras en los subcampos
-  Proyecto limpieza de rotulación
-  Proyecto cercas internas colindantes
-  Proyecto leñeros en áreas de fogatas
-  Proyecto Electricidad en subcampos Etapa I, II y III
-  Proyecto nivelado y limpieza de un sector del terreno



Muebles artesanales



Corta de césped



Leñeros



Limpieza estructuras



Cercas internas colindantes



nivelado y limpieza del terreno



Electricidad Subcampos



Cambios de techos



Limpieza de rotulación

•Estudios técnicos ejecutados en CENI

La ejecución de estudios técnicos en el campo escuela es de vital importancia para un adecuado desarrollo del CENI, mejorando las condiciones de los visitantes y financieras de la asociación.

Tabla 23

DETALLE	Monto Cotizado	Impuesto al Valor Agregado	Total Con IVA incluido	OBSERVACIONES	Etapas	Monto Cotizado
1.EVALUACIÓN INFRAESTRUCTURA SISTEMA ACUEDUCTOS	\$8,730.00	\$1,134.90	\$9,864.90	El informe indica la necesidad de mejorar las captaciones de las nacientes, además, de construir un tanque de almacenamiento y cloración, conectando todas las tuberías de distribución al mismo.	Etapa II	₡ 182,743,802.65
2. ESTUDIO HIDROGEOLÓGICO (REDUCCIÓN RADIO NACIENTE AGUA)	\$5,483.42	\$712.84	\$6,196.26	Dólares: El 50% se pagó el 19 junio 24 estimando 8 semanas para la entrega. Se debió entregar el 1 de agosto del 2024. Está pendiente de entrega.		₡ 704,636.36
3. ESTUDIO DE SUELOS (ANÁLISIS DE ESTABILIDAD TALUDES INGRESO PRINCIPAL)	₡ 1,425,000.00	₡ 185,250.00	₡ 1,610,250.00	Colones: Estudio ya entregado el 23 de mayo del 2024.		\$ 79,665.00
4. ESTUDIO ÁRBOLES CNFL IZTARÚ	₡ 9,646,018.00	₡ 1,253,982.34	₡ 10,900,000.34	Colones: El 50% se pagó el 23 julio 24 estimando 10 semanas para la entrega. Se debe entregar el 16 de setiembre del 2024.		₡ 16,589,845.54
5 COTIZACIÓN DE ESTUDIOS TÉCNICOS PARA MEJORAR LA ESTABILIDAD DE LAS LADERAS DEL CAMINO DE INGRESO				Se ha conversado con 3 empresas (INGEOTEC, D GEO DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN Y GEOTECNICA) para realizar una visita técnica, por temas de pagos requeridos para la visita estamos coordinando los visitas para la semana del 16 al 20 de diciembre		

Fuente: Dirección Campos Escuela

4.1.2 Gestionar la estructura de capital que permita el cumplimiento de la estrategia.

Metas Semestre:

- Aplicar una estrategia de fuentes de financiamiento para cubrir las inversiones de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.
- Preparación del plan anual de inversiones.

Acciones realizadas:

En la presentación del presupuesto para el año 2024 se detallaron los proyectos posibles a realizar dando como alternativa para la ejecución de estas dos fuentes principales para la obtención de los recursos:

1. Utilización de recursos propios
2. Crédito Back to Back: es un instrumento que permite hacer una inversión del dinero sin descapitalizarse ni afectar la cartera de inversiones en certificados a plazo que tenga la Asociación.

Al concluir el presente año no se ha podido completar ninguna inversión en proyectos que impliquen el uso de las dos alternativas mencionadas.

4.1.3 Sistematizar el análisis del riesgo financiero de la organización de manera permanente.

Metas Semestre:

- Diseñar y disponer de un sistema de prevención del riesgo financiero para la AGYSCR.
- Elaboración de un mapeo de riesgos financieros de la AGYSCR.

Acciones realizadas:

Se inicio con la identificación de los principales riesgos que podrían influir en la Asociación, sin embargo, está pendiente analizarlos, clasificarlos y ponderarlos según su importancia y fecha de ocurrencia para posteriormente crear un sistema de prevención de dichos riesgos.

4.1.4 Establecer un sistema de asignación y fiscalización del manejo de los recursos financieros otorgados a los grupos.

Metas Semestre:

- 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.

Acciones realizadas:

Ya se cuenta con la actualización de los lineamientos de Ejecución del Fondo de Asignación Económica a Grupos, en el cual se definen las reglas generales y más importantes que regulan el proceso de distribución del Fondo de Asignación Económica a Grupos así como el uso que se le puede dar a dicho fondo. Estos lineamientos están entrando en vigor a a partir del 01 de agosto del 2024.



Se han implementado mejoras en la recepción de tramitología de documentos relacionados con la gestión de los fondos que requieren los grupos, y se está trabajando en la automatización de estos, incluyendo la forma de pago.

Está pendiente implementar un programa de auditorías que permita mejorar los controles y fiscalización de los recursos asignados a los grupos.

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

4.2.1 Mantener actualizada la cadena de valor de los procesos y áreas.

Metas Semestre:

- Diseñar e implementar un plan que permita mantener actualizado el 30% de las cadenas de valor de los procesos y las áreas.
- Identificación de los principales procesos y áreas de la organización y la estimación de su impacto o aporte a la cadena de valor de los servicios que se generan en cada área.

Acciones realizadas:

Se tienen identificados los procesos y políticas más importantes que se requieren para el adecuado funcionamiento de la organización, priorizando en el área financiera los siguientes : adelanto de viáticos, Política de requisitos de facturas, Política de redondeo en trámites de grupos, Proceso de devoluciones, garantías en venta productos en tienda, Proceso de uso del Hostel, política de inversiones, política de manejo de fondos de cajas chicas, atención y gestión a las requerimientos de los grupos, control y mantenimiento de la flota vehicular, control de seguros, licencias, control de vacaciones, control horas extras, entre otros.

Se está iniciando un proceso de calendarización para la actualización y o confección de los procesos restantes que incluyen todas las áreas que están bajo la Dirección Administrativa Financiera.

4.2.2 Disponer de una gestión de costos actualizada por procesos y áreas.

Metas Semestre:

- 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.



Acciones realizadas:

Al cierre del año 2024, se cuenta con una herramienta que permite el costeo de las diferentes actividades que sean organizadas por la asociación. Está pendiente automatizar este proceso, el cual facilitará el control del presupuesto asignado a cada área y conservar un histórico del costo por evento que faciliten las proyecciones futuras.

4.2.3 Mantener un sistema de indicadores de gestión financiera.

Metas Semestre:

- 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

Acciones realizadas:

Al cierre del año 2024o se está en proceso de identificación de los principales indicadores de desempeño por área, hemos implementado indicadores que permitan analizar y entender mejor la información de los estados financieros como, por ejemplo:

- Análisis verticales y horizontales de los estados financieros que permiten comparar el mes actual contra el mes y el año anteriores.
- Análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.
- Análisis de antigüedad de saldos de inventarios.
- Análisis de comportamiento de ventas de la tienda.
- Análisis de márgenes en artículos de tienda.
- Análisis de horas extras.
- Control de efectivo e inversiones
- Control de consumos
- Control de gastos diferidos

Sin embargo, están pendientes la implementación de más indicadores y muchos de ellos están sujetos a las diferentes unidades de negocio que se aperturen.



4.2.4 Crear procesos innovadores que permitan el control y ejecución de los recursos económicos.

Metas Semestre:

- 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.

Acciones realizadas:

Estos han sido explicados en párrafos anteriores.

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

4.3.1 Mantener la cartera de inversiones idónea que se ajuste la naturaleza de la organización.

Metas Semestre:

- Consolidar la cartera de inversiones corto, mediano y largo plazo.
- Formulación de una propuesta de portafolio de inversiones ajustado a los recursos y a las necesidades de la organización.
- Identificación de los principales criterios de inversión y mecanismos de control y monitoreo permanente.
- Plantear el presupuesto proyectado anual de los ingresos por inversiones.
- Obtención de la aprobación del portafolio de inversiones.

Acciones realizadas:

Se cuenta con un portafolio de inversiones el cual se revisa periódicamente con una comisión nombrada por el Comité Ejecutivo nacional CEN con el fin de maximizar el rendimiento de los recursos disponibles de la Asociación a través de certificados de depósito a plazo o cuentas a la vista con intereses diferenciados para la institución. Las mismas se realizan en la banca pública y privada.

A la fecha no contamos con una herramienta que permita evaluar adecuadamente el riesgo en el mercado que se pueda tener en las diferentes opciones de inversiones que se plantean, sin embargo, estamos en proceso de la implementación de una política de inversiones, de una herramienta que establezca los principales criterios de para definir una inversión y además de un mapeo de riesgos financieros.



Los campos escuela son generadores de algunos ingresos, los cuales se expresan a continuación:

• Visitación a Campos Escuela durante 2024

Visitación 2024 CENI			
Datos generales de la visitación Guías y Scouts			
Grupos	Protagonistas	Dirigentes	Total
140	3528	1746	5274

Visitación 2024 CENY				
Datos generales de la visitación				
Grupo	Fecha ingreso	Fecha Salida	Motivo	
121	19/01/2024	21/01/2024	Campamentos dirigentes	
313	26/01/2024	25/01/2024	Campamento de grupo	
30	26/01/2024	27/01/2024	Campamento de tropa	
88	17/02/2024	18/02/2024	Cancelado	
85	23/02/2024	25/2/2024	Cancelado	
03	23/03/2024	25/03/2024	Campamento de grupo	
96	28/03/2024	31/03/2024	Campamento de grupo	
288	13/4/2024	15/4/2024	Campamento de Tropa	
varios	13/4/2024	15/4/2024	Campamento de Tropas	
142-167-198	1/6/2024	2/6/2024	Campamento de Tropas	
53	1/7/2024	3/7/2024	Campamento de grupo	
331	2/7/2024	3/7/2024	Campamento de grupo	
20	6/7/2024	7/7/2024	Campamento de grupo	
121	5/7/2024	7/7/2024	Campamento de grupo	
88	11/7/2024	14/7/2024	Campamento de grupo	
38	2/8/2024	4/8/2024	Campamento de grupo	
298	2/8/2024	4/8/2024	Campamento de grupo	
Participantes durante el trimestre				
Manada	Tropa	Wak Tsurí	Comunidad	Dirigentes
88	477	127	42	150

Además, de los grupos Guías y Scouts se presentó las siguientes visitas al espacio:

Datos generales de la visitación corporativa	
Organización	Protagonistas
Colegio Madre Divino Pastor	88
UCR	253
Municipalidad	72
Luis Chavarría	40
Jonhy Castillo	211
Líderes creativos	86
Camplife	16
Saint Michael School	69
Ande	35
CCSS	60
Instituto Educativo moderno	111
Natural Team Building	25
Total	1066

• Ingresos adicionales de fuentes de terceros por el uso del CENI

Ventas Alimentación			
Organización/Grupo	Alimentación	Total, Sin IVA	Total 25% GYS
Colegio Madre Divino Pastor	₡ 334,400.00	₡ 295,929.20	₡ 73,982.30
Programa de Liderazgo (UCR)	₡ 924,860.40	₡ 906,725.88	₡ 226,681.47
Municipalidad	₡ 684,000.00	₡ 605,309.73	₡ 151,327.43
Grupo 126	₡ 46,400.00	₡ 41,061.95	₡ 10,265.49
Grupo 182	₡ 206,600.00	₡ 182,831.86	₡ 45,707.96
Cruz Roja	₡ 1,004,400.00	₡ 888,849.56	₡ 222,212.39
15	₡ 271,500.00	₡ 240,265.49	₡ 60,066.37
210	₡ 301,500.00	₡ 266,814.16	₡ 66,703.54
Luis Chavarría	₡ 500,500.00	₡ 442,920.35	₡ 110,730.09
Jonhy Castillo	₡ 207,400.00	₡ 183,539.82	₡ 45,884.96
Grupo 182	₡ 206,600.00	₡ 182,831.86	₡ 45,707.96
232	₡ 357,500.00	₡ 316,371.68	₡ 79,092.92
Saint Michael School	₡ 224,200.00	₡ 198,407.08	₡ 49,601.77
78	₡ 568,300.00	₡ 502,920.35	₡ 125,730.09
277	₡ 370,500.00	₡ 327,876.11	₡ 81,969.03
Jonhy Castillo	₡ 475,000.00	₡ 420,353.98	₡ 105,088.50
Jonhy Castillo	₡ 317,200.00	₡ 280,707.96	₡ 70,176.99
90	₡ 255,470.00	₡ 226,079.65	₡ 56,519.91
109	₡ 1,832,100.00	₡ 1,621,327.43	₡ 405,331.86
Total	₡ 9,088,430.40	₡ 8,131,124.11	₡ 2,032,781.03

Ventas por senderismo

Organización/Grupo	Ingreso
Adultos: 564	₡ 958,800.00
Niños: 481	₡ 577,200.00
Total	₡ 1,536,000.00

Uso de instalaciones

Organización/Grupo	Instalaciones	Sin IVA
Programa de Liderazgo (UCR)	₡ 621,067.66	₡ 608,889.86
Líderes Creativos	₡ 96,000.00	₡ 84,955.75
Camplife	₡ 78,700.00	₡ 69,646.02
Saint Michael School	₡ 316,000.00	₡ 279,646.02
Particulares	₡ 236,300.00	₡ 209,115.04
Ucr	₡ 2,415,055.00	₡ 2,137,216.81
Ande	₡ 1,098,000.00	₡ 971,681.42
Ucr	₡ 3,591,995.00	₡ 3,178,756.64
CCSS	₡ 3,392,000.00	₡ 3,001,769.91
Instituto Educativo moderno	₡ 188,700.00	₡ 166,991.15
Jonhy Castillo	₡ 250,900.00	₡ 222,035.40
Natural Team Building	₡ 90,600.00	₡ 80,176.99
Total	₡ 12,375,317.66	₡ 11,010,881.01

4.3.2 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.



Metas Semestre:

- Diseñar el modelo de negocio y de gestión de las unidades estratégicas de negocio.
- Formulación plan de inversiones a través de la creación de unidades estratégicas de negocios para los siguientes 5 años.
- Obtención de la aprobación de plan de inversiones por medio de la UEN.

Acciones realizadas:

En el año 2023 se planificaron los proyectos que en el corto y mediano plazo podrían convertirse en unidades estratégicas de negocio que una vez recuperada la inversión podrían generar ingresos adicionales que permitieran fortalecer los recursos de la Asociación. Una vez identificados, se inició con la formulación y evaluación de cada proyecto para presentarlos a la Junta Directiva para su aprobación final.

Unidades de Negocio presentadas en proceso de aprobación:

- Tienda Explorador
- Construcción de edificio para sustituir cabañas en Iztarú

Unidades de Negocio en proceso de evaluación:

- Tienda Virtual Ecommerce
- Servicio Coworking
- Proyecto Hostel
- Proyecto Imprenta Digital
- Plan maestro para el desarrollo comercial de los Campos Escuelas Iztarú y Yorí.

Adicionalmente hay proyectos en proceso que no son considerados unidades de negocio pero que son necesarios que se ejecuten para poder llevar a cabo los proyectos mencionados anteriormente tales como:

- Proyecto de Seguridad Integral Sede Nacional y Campo Escuela Nacional Iztarú
- Análisis de riesgos en el acceso principal al Campo Escuela Nacional Iztarú.
- Análisis de la infraestructura y captación de aguas del Campo Escuela Nacional Iztarú.
- Estudio Hidrogeológico para gestionar la reducción del radio de protección de una naciente (ubicada en el Campo Escuela Nacional Iztarú).



- Desarrollo de un plan gestión del riesgo de los árboles ubicados en áreas de uso y de acceso público tanto en el Campo Escuela Nacional Iztarú como en la Sede Nacional.

4.3.3 Establecer alianzas para maximizar los recursos financieros en los distintos procesos.

Metas Semestre:

Diseño del plan de creación de alianzas y aumento de los ingresos por alianzas en un 5%.

Acciones realizadas:

Se cuenta con una matriz que detalla las alianzas actuales y sus principales beneficios y obligaciones. Adicionalmente está en proceso de identificación de posibles entidades u organizaciones con las cuales se pueden generar alianzas estratégicas para beneficio común sin embargo no se ha avanzado con las negociaciones correspondientes.

Para el trabajo de los campos escuela si se han establecido varias alianzas que se convierten en proyectos activos, estos son:

• Campo Escuela Iztarú





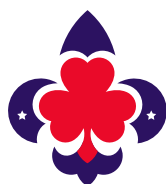
• Campo Escuela Yori



Tabla 22 Porcentaje de PEI

Eje Estratégico: Sostenibilidad Financiera					
Objetivo Estratégico: OE-04-Lograr la sostenibilidad financiera por medio de la optimización y generación de recursos					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Avance I Trimestre	Avance II Trimestre	Avance III Trimestre	Avance IV Trimestre	Prom Anual
OE-04.1- Alinear el presupuesto anual con la estrategia de la organización	80%	35%	91.2%	77,5%	71%
OE-04.2- Mantener el equilibrio financiero de la AGYSCR	60%	16,2%	80%	80%	59%
OE-04.3- Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la generación de recursos.	80%	43,3%	83.3%	86,6%	73%
Avance general del Eje	73,3%	31,5 %	85%	81,36%	68%

Fuente: Información obtenida de plantilla de seguimiento CIDTT.



**Guías y Scouts
de Costa Rica**

INSTITUCIÓN BENEMÉRITA

INFORME DE LABORES DIRECCIÓN GENERAL 2024

Claribet Morera Brenes

 **ASAMBLEA NACIONAL
ORDINARIA 2025**

"JOSÉ MANUEL RAMÍREZ GONZÁLEZ"