INFORME
PLAN ESTRATÉGICO
2010-2018

XXVIII ASAMBLEA NACIONAL EXTRAORDINARIA
MARÍA DEL PILAR ARROYO ROJAS

17 DE MARZO, 2018

Guías y Scouts de Costa Rica
Institución Benemérita

Miembros de Junta Directiva Nacional:
Presidente - Ana Cristina Calderón Valverde
Vice presidente - Mauricio Castro Monge
Vicepresidente - Dora Nigro Gómez
Vocal 1 - Gilberth Salazar
Tesorero - Ricardo Zúñiga Cambronero
Secretario - Francisco Herrera Vargas
Prosecretario - José Manuel Ramírez González
Fiscal - Marco Vinicio Villegas Chaves
Jefatura Guía - Gabriela Bonilla Rubí
Jefatura Scout - Leonardo Barboza Rodríguez
Comisaría Internacional Guía - Yuliana Mojica
Comisaría Internacional Scout - Augusto Benavides
Contralor - Manuel Felipe Arguedas
Directora General - Peggy Chaves Mora

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo **1**

Preámbulo **3**

Objetivos Estratégicos **4**

OB1.Generar un crecimiento sostenido de la membresía. **4**

OB2.Lograr mayor penetración del Movimiento en la sociedad **4**

Proyecto 8: Crecimiento y Promoción. 5

Objetivos Específicos **7**

OE1. Lograr que el Programa tenga un atractivo sostenible para niñas, niños y jóvenes. **7**

Proyecto 1: Implementar un sistema de revisión y actualización permanente del Programa. 7

OE2. Lograr los más altos estándares de calidad en el Recurso Humano Adulto. **9**

Proyecto 2: Reformas al proceso de RHA para lograr los más altos estándares de calidad 9

OE3.Rediseñar el proceso de Regionalización, acorde con las necesidades de la organización y del país **10**

Proyecto 3: Redefinición integral de regionalización. 10

OE4.Consolidar y alinear la estructura administrativa y normativa, articulándola desde el punto de vista de su gestión **10**

Proyecto 4: Consolidar y alinear la Asociación desde el punto de vista estructural y normativo. 10

Proyecto 5: Articulación de PE-PAO-PPTO. 10

OE5.Conformar alianzas a nivel nacional e internacional y logro de mayor visibilización **11**

Proyecto 6: Conformar alianzas a nivel nacional e internacional y logro de mayor visibilización. 11

OE6.Lograr una efectiva labor en educación y promoción ambiental **12**

Conclusiones **13**

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico 2010-2015 fue construido de forma participativa y luego ampliado hasta el 2018, el mismo contempla el logro de dos objetivos estratégicos que resumen el resultado de lo que el plan esperaba alcanzar a partir de las estrategias, proyectos, estructura y dinámica institucional para permitir que fuéramos más guías y scouts, en el siguiente cuadro se muestra el estado del resultado al corte del 31 diciembre 2017:

Generar un crecimiento sostenido de la membresía	Juvenil	9.394	11.950	27,2%
	Adultos	3.035	3.727	22,8%
Lograr mayor penetración del Movimiento en la sociedad	Distritos	153	184	20,3%
	Cantones	72	76	5,6%

Para lograr los resultados mostrados en los objetivos estratégicos se postularon seis objetivos específicos, para lo cual se diseñaron proyectos que respondieran al logro de los mismos, para esto se articuló un trabajo para obtener los términos de referencia de cada proyecto y las acciones contempladas en cada uno de ellos, además se diseñaron estructuras detalladas de trabajo para cada proyecto a fin de poder visualizar las acciones a lo largo de la vigencia del plan estratégico.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de los objetivos específicos:

Objetivos Específicos	Indicador	Resultados
Lograr que el Programa tenga un atractivo sostenible para niñas, niños y jóvenes	Investigaciones	Estudio de pertinencia Congreso Ideológico Encuesta interna uniforme Deserción juvenil
	Producción Material Educativo	Manada: Baúl de los viejos lobos, Sabidurías del Consejo de la Peña I - II - III - IV
		Tropa: Bitácoras #1, #2, #3 y #4, Catálogo de especialidades, Manual de especialidades para el dirigente de tropa, el asesor y para la guía y el scout, Brújulas Oro y Plata
		Wak: Manual del Sawkir
		Comunidad: Memoria
		Empecemos
	Evaluación de eventos	Evento Nacional de Manadas 2010, Evento Wak 2012, Titanes 2012, Sulakaska 2016, ECOS 2017 y Aventura Nacional Tsurí 2017
Lograr los más altos estándares de calidad en el Recurso Humano Adulto.	Investigaciones	Mesa de diálogo con ONG – Captación Mesa de diálogo con ONG – Formación Percepción del movimiento Deserción Adultos
	Producción	• Sistema de Gestión de Adultos. (desarrollo de las etapas de Captación y Formación) • Manual de Cargos (descripción de perfiles y competencias de cada cargo) • Diccionario de Competencias (como herramienta de apoyo para el diagnóstico de competencias adquiridas) • Manual del Sistema de Formación • Manual de Reconocimientos y Motivación • Proceso de transición al Sistema
Rediseñar el proceso de Regionalización, acorde con las necesidades de la organización y del país	Acciones realizadas	Cierre de las regiones , Acuerdo#02 Sesión No.19 2014/15
Consolidar y alinear la estructura administrativa y normativa, articulándola desde el punto de vista de su gestión	Proyectos realizados	Consultoría de rediseño organizacional Implementación de la nueva estructura organizacional
Conformar alianzas a nivel nacional e internacional y logro de mayor visibilizacïon	Alianzas realizadas	Teletica, Cruz Roja, Fundación Gente, Movemos CR, Club Activo 20-30, Obras del Espíritu Santo, etc...
	Reconocimiento Internacional	Político: apoyo a miembros para ser parte de los órganos de toma de desiciones a nivel regional y mundial. Técnico: miembros que son parte de los equipos regionales y mundiales. Alianzas: ayuda a organizaciones de la región.
Lograr una efectiva labor en educación y promoción ambiental	Acciones realizadas	Campañas de acciones verddes Promoción de los programas mundiales

Para mayor detalle se le invita a continuar leyendo este documento de informe de resultados con más detalle.

Preámbulo

El plan estratégico de la Asociación inicialmente fue aprobado en la XXVI Asamblea Nacional Extraordinaria realizada el 29 de mayo del 2010 en Iztarú y el cual se fundamentó a partir de un diagnóstico en el que participaron todos los niveles de Asociación y donde los principales hallazgos fueron:

1. Un programa poco desarrollado y actualizado
2. Dirigentes poco capacitados
3. Procesos de evaluación no sistemáticos
4. El CNS no satisface los requerimientos generales
5. Deficiente sistema de comunicación
6. Desvinculación de la Planificación estratégica con el PAO y el Presupuesto
7. Mejor aprovechamiento del CENI
8. Divergencias de género
9. Descentralización
10. Participación en procesos ambientales

Hoy podemos decir que algunos de estos hallazgos representan todavía desafíos para la Asociación por lo que se ha estado trabajando sistemáticamente en madurar los procesos a partir de los proyectos estratégicos aprobados y se tienen algunos resultados que ya van marcando una diferencia significativa, por ello desde el inicio se contempló como requisitos para que el plan estratégico tuviera éxito los siguientes:

1.Compromiso de las más altas autoridades
2.No esperar resultados antes de un año.
3.Establecer una estructura que ejecutará los proyectos y se definieran los responsables.
4. Rendir avances periódicamente y dar permanencia a la Comisión de Plan Estratégico.
5. Diseñar adecuadamente los proyectos.
6. Que un 90% de las acciones de la Asociación respondieran a lo indicado en el Plan Estratégico.
7. Que todo nuevo proyecto, debería analizarse a la luz de todo el Plan Estratégico.
8. Dar una amplia divulgación al Plan.

El plan era bastante ambicioso por lo que en la XLI Asamblea Nacional Ordinaria realizada el 29 de marzo del 2014 en Iztarú se acordó extenderlo hasta el 2018. Por ello se reconoce que los resultados obtenidos es un trabajo de muchas personas, tanto funcionarios como voluntarios, y que ha estado impulsado por diferentes juntas directivas lideradas por los señores Raúl Alpízar, Walter Romero, Sanders Pacheco y la señora Ana Cristina Calderón que tomaron las decisiones que permite a esta junta

directiva presentar los resultados de lo que se logró en este período de vigencia del plan, sabemos que en los primeros 5 años de vigencia del plan se consumió mucho tiempo y esfuerzo en la definición de la nueva estructura y su implementación, es por esto que los resultados significativos son impulsados durante el 2016 y el 2017, es importante mencionar entonces que ya habíamos acordado como Asociación que para llevar el Plan Estratégico adelante requeríamos consenso entre todas las partes, un proceso continuo, no cortar durante la ejecución porque la discontinuidad resta efectividad, establecer indicadores de acuerdo a los objetivos y las metas, realizar una mejor y permanente evaluación de los procesos, compromiso real para el cumplimiento y tener una planificación enfocada hacia el cumplimiento de metas.

Es así como mostramos los resultados obtenidos en este período de tiempo para cada Objetivo Estratégico y para cada Objetivo Específico.

Objetivos Estratégicos

OB1.Generar un crecimiento sostenido de la membresía.

Cuadro 1 Crecimiento de Membresía

2010	9.394	3.035	12.429
2011	7.857	2.590	10.447
2012	8.336	2.961	11.297
2013	8.355	2.765	11.120
2014	7.653	3.093	10.746
2015	8.431	2.992	11.423
2016	10.363	3.358	13.721
2017	11.950	3.817	15.767

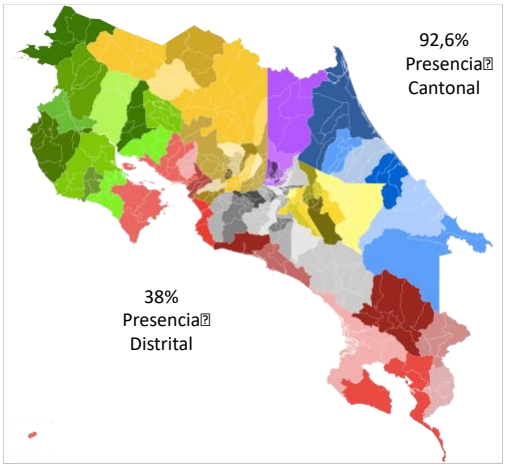
La Asociación de Guías y Scouts muestra un crecimiento importante de la membresía, un 26,13% del 2010 al corte del 2017 y en solo el último año se creció un 14,3% respecto al 2016 por lo que el objetivo de crecimiento se ha logrado cumplir.

OB2.Lograr mayor penetración del Movimiento en la sociedad

En el 2011 se registró una presencia en 153 distritos y al corte de diciembre 2017 se evidencia una presencia de grupos guías y scouts en 184 distritos del país por lo que implica un aumento del 20,3% respecto a lo reportado en el 2011, la posibilidad de crecimiento aún es mucha siendo que Costa Rica tiene 484 distritos, esto significa que la presencia territorial a nivel distrital es del 38%

A nivel cantonal se tenía registrado en el 2011 una presencia en 72 cantones y al corte de diciembre 2017 de 76, esto evidencia una presencia territorial a nivel cantonal del 92,6%

Ilustración Mapa político de Costa Rica



Proyecto 8: Crecimiento y Promoción.

Todos los proyectos fueron diseñados para atender los dos grandes Objetivos Estratégicos, sin embargo, el proyecto 8 definió las acciones críticas a fin de promover la consolidación de grupos y la promover la apertura de nuevos, en los términos de referencia del proyecto se plantearon las siguientes acciones:

1. **Atención para la consolidación y crecimiento de Grupos Guías y Scouts.**

La estructura actual responde al nuevo modelo organizacional que pretende atender a los grupos por diferentes vías, la primera por medio de la plataforma de servicio, otra es por medio de los facilitadores de sector y otra a los gestores de desarrollo.

Adicionalmente se realizó un diagnóstico a 28 grupos con alta membresía para determinar indicadores de éxito y buenas prácticas a fin de promover la consolidación de los grupos.

2. **Fomentar una cultura de voluntariado del recurso humano**

El modelo de estructura propone un crecimiento de los equipos voluntarios orientados en el cumplimiento de proyectos y tareas específicas y que el apoyo sea sostenible en el tiempo, por lo tanto, hoy los equipos están conformados por más de 250 voluntarios que desarrollan proyectos y procesos específicos lo que permite un enfoque en resultados en las diferentes áreas de trabajo.

3. **Promoción de nuevos Grupos Guías y Scouts**

AÑO	CANTIDAD DE GRUPOS	AUMENTO
2010	189	15
2011	211	22
2012	203	-8
2013	202	-1
2014	208	6
2015	211	3
2016	223	12
2017	**242**	**19**

Del 2010 al 2017 se han abierto 53 nuevos grupos por lo que se evidencia un crecimiento en apertura de nuevos grupos del 28%.

4. **Sistema de registro para seguimiento y atención de los miembros**

Durante el año 2016 se realizó un proceso de búsqueda de sistemas de registro de Guidismo y Escultismo para entender los beneficios y servicios que dan los software que actualmente utilizan las Asociaciones grandes de clase mundial, para esto analizamos a Scouts de Brasil, Scouts de Ecuador, Girl Scouts de Estados Unidos y Scouts de Eslovenia, adicionalmente se analizaron opciones de mercado de software para el manejo de las relaciones con el cliente entre las cuales estuvieron soluciones como ODU, Babel, IntellidataCR, Microsoft, Softland, Britix y SAP.

En el año 2017 se realizó la contratación de la Empresa Deloitte para la conceptualización y levantamiento de requerimientos del sistema de registro y su debida licitación la cual fue abierta y en la que se recibieron tres ofertas: Microsoft,

Scouts de Ecuador y Consulting Group; a esta última es la que se le contrató el desarrollo del sistema y que esperamos tener en operación en el 2018.

5. **Clubes Guía y Scouts**

En el 2017 se diseñó en conjunto con el Ministerio de Educación Pública el Convenio para el funcionamiento de clubes guías y scouts, resultado de esto es que se está trabajando en dos proyectos piloto tanto en la escuela Los Ángeles de Cartago como en la escuela Maná Internacional en Alajuela queda pendiente la firma del Convenio; también se cuenta con un plan piloto en educación privada en el Centro Educativo San Michael

Adicionalmente se realizó la revisión y actualización del manual de Clubes, la guía de trabajo para docentes y se diseñó el esquema de formación que da sustento a la labor que tendrán que realizar los mismos.

6. **Estrategias de promoción para la consolidación y el crecimiento.**

Se produjeron materiales para la promoción tales como afiches, volantes y brochure además de material POP

Objetivos Específicos

Para el logro de los objetivos se plantearon 8 proyectos con sus términos de referencia y a los cuales se les diseño una estructura detallada de trabajo a fin de poder entender los entregables y las acciones implicadas en cada uno de los proyectos a lo largo del período de Plan Estratégico

OE1. Lograr que el Programa tenga un atractivo sostenible para niñas, niños y jóvenes.

Proyecto 1: Implementar un sistema de revisión y actualización permanente del Programa.

Los términos de referencia del proyecto implicaban acciones necesarias para cumplir con el OE1, a saber:

1. Investigación sobre la pertinencia de Programa Educativo y factores que inciden en la integración y deserción de los jóvenes en el movimiento.

2011	Estudio de Pertinencia del Programa Educativo
2012	Congreso Ideológico
2016	Percepción del movimiento
2016	Encuesta interna uniforme
2017	Deserción juvenil del movimiento

Los resultados obtenidos a partir de estas investigaciones nos permiten hoy tener como nunca antes los insumos necesarios para entender y accionar las propuestas necesarias para hacer que el programa esté vigente.

2. Producción de material educativo

Los productos obtenidos como material educativo en este período son:

Año	**Manada**
2015	Baúl de los Viejos Lobos
2011	Sabidurías del Consejo de la Peña I – Mis primeros pasos como dirigente de manada
2012	Sabidurías del Consejo de la Peña II – El Proyecto Educativo en la manada
2014	Sabidurías del Consejo de la Peña III – Animación del Programa Educativo
2016	Sabidurías del Consejo de la Peña IV – Manual de Especialidades de la Manada

Año	**Tropa**
2017	Bitácora #1 Aventurero
2017	Bitácora #2 Intrépido
2017	Bitácora #3 Pionero
2017	Bitácora #4 Explorador
2017	Manual de especialidades de la Guía y el Scout
2017	Manual de especialidades para el Dirigente de Tropa
2017	Manual de especialidades para el Asesor
2017	Catálogo de Especialidades
2017	Brújula de Oro
2017	Brújula de Plata

Año	**Wak**
2014	Manual del Consejero de Wak

Año	**Comunidad**
2017	Memoria de Comunidad

Año	Generales
2014	Empecemos

3. Evaluación del programa educativo – eventos nacionales

Es importante mencionar que en el literal c) del acuerdo#10 de la sesión extraordinaria No.13 de JDN del 25 de octubre del 2010 se dio veto a la realización de eventos a partir del 2012, no es hasta en la sesión ordinaria No. 04 del 16 de mayo del 2016 que en el acuerdo #06 se levanta el veto de realización de los eventos.

Por lo anterior es que la oficina cuenta en archivos con las siguientes evaluaciones:

2010 Evento Nacional de Manadas
2012 Evento Nacional de Wak -
2012 Evento Nacional de Tropas – Titanes
2016 Evento Centroamericano de Caminantes Sulakaska
2017 Encuentro de Comunidades – ECOS
2017 Aventura Nacional Tsurí

OE2. Lograr los más altos estándares de calidad en el Recurso Humano Adulto.

Proyecto 2: Reformas al proceso de RHA para lograr los más altos estándares de calidad

Los términos de referencia del proyecto señalaban tomar en consideración acciones relacionadas a:

- Diseño y ejecución de estrategias para el reclutamiento y selección de dirigentes
- Formación de dirigentes de jóvenes y adultos
- Seguimiento y evaluación del recurso adulto

En el marco del proyecto se realzaron las siguientes investigaciones:

1. Mesa de diálogo con ONG – Captación
2. Mesa de diálogo con ONG – Formación
3. Percepción del movimiento
4. Deserción Adultos

En este periodo de tiempo del plan estratégico se trabajó en la propuesta del cambio de modelo de gestión del Recurso Adulto a un sistema basado en competencias el cual se encuentra listo para su inicio en el 2018, los documentos producidos al cierre del 2017 son:

- Sistema de Gestión de Adultos. (desarrollo de las etapas de Captación y Formación)
- Manual de Cargos (descripción de perfiles y competencias de cada cargo)
- Diccionario de Competencias (como herramienta de apoyo para el diagnóstico de competencias adquiridas)

- Manual del Sistema de Formación
- Manual de Reconocimientos y Motivación
- Proceso de transición al Sistema

OE3.Rediseñar el proceso de Regionalización, acorde con las necesidades de la organización y del país.

Proyecto 3: Redefinición integral de regionalización.

En Acuerdo#2 de la Sesión Extraordinaria de Junta Directiva Nacional No.19 2014/15 del 13 de octubre del 2014 se realiza un cierre de las regiones a partir del nuevo modelo de estructura aprobado en la sesión de Junta Directiva, el acuerdo indica: "La vigencia de las regiones será hasta el 29 de noviembre del 2014"

OE4.Consolidar y alinear la estructura administrativa y normativa, articulándola desde el punto de vista de su gestión

Proyecto 4: Consolidar y alinear la Asociación desde el punto de vista estructural y normativo.

Se contrató una consultoría para el rediseño organizacional que constó de tres etapas:

- Diagnóstico que involucraba: situación actual, proceso histórico evolutivo, tendencias, benchmarking con otras organizaciones sociales y recomendaciones de profesionales externos.
- Análisis que mostraba los principales hallazgos, los paradigmas organizacionales y consideraciones para el diseño
- Diseño y propuesta de implementación

Este estudio aportó los elementos técnicos que sustentan la nueva estructura y que permiten ir madurando una cultura organizacional diferente, misma que ha permitido a la Asociación despegar con el nivel de membresía y que se demuestra en los datos de los dos últimos años.

Proyecto 5: Articulación de PE-PAO-PPTO.

La articulación para que la organización opere en un modelo de gestión basado en resultados propuso desde el plan acciones en dos vías:

- Diseño de políticas, herramientas, protocolos y procesos que aseguren un adecuado sistema de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del quehacer de la Asociación.

- Promoción de una cultura alrededor de la Gestión Basada en Resultados.

El avance en la articulación se ha logrado por la permanencia de una Comisión de planificación Estratégica a lo largo del período de este plan estratégico, la cual ha liderado desde la definición de los términos de referencia de cada proyecto, las estructuras detalladas de trabajo, la implementación de una matriz estratégica para encaminar los esfuerzos de la relación del Plan Estratégico con los Planes Operativos Anuales y el Presupuesto

OE5.Conformar alianzas a nivel nacional e internacional y logro de mayor visibilización.

Proyecto 6: Conformar alianzas a nivel nacional e internacional y logro de mayor visibilización.

Se han estrechado relaciones con el Club Activo 20-30 para la participación en Teletón que ha permitido mejorar la dinámica anual, con del Día de las Buenas Acciones, Teletica, Cruz Roja especialmente Cruz Roja Juventud, Movemos Costa Rica, Obras del Espíritu Santo, Fundación Gente, Universidad Nacional y Universidad Earth.

A nivel político la Asociación ha logrado mayor visibilidad a nivel internacional apoyando los procesos de candidatura de:

- Leonardo Morales presidente Comité Scout Interamericano
- Leonardo Morales miembro Comité Scout Mundial
- Sandra Cuellar miembro Comité Guía Hemisferio Occidental
- Raúl Alpízar miembro Comité Scout Interamericano

Adicionalmente tenemos a la señora Silvia Herrera miembro Consejo Católico del Guidismo Hemisferio Occidental que son su esfuerzo logró alcanzar la meta de ser parte de esta instancia.

A nivel técnico nuestra Asociación cuenta con personas que han sido llamadas a conformar equipos a nivel internacional

- Connie Soto – Equipo Propuesta de Valor Comité Mundial WAGGGS
- Peggy Chaves – Auditores GSAT Región Scout Interamericana
- Ruth Solís – Equipo de Crecimiento Región Scout Interamericana

Por otra parte, es importante mencionar que parte de las alianzas contempla la ayuda a organizaciones hermanas por lo que en este período se ha colaborado con

- Asociación Scouts de Venezuela
- Asociación Guías de Colombia
- Asociación Guías Scouts Nicaragua

- Asociación Scouts de Nicaragua
- Subregión Scout Interamericana

Además, Costa Rica por las cifras y los procesos de investigación y cambio que procuramos promover e implementar es que ha alcanzado un gran prestigio e imagen a nivel internacional.

OE6.Lograr una efectiva labor en educación y promoción ambiental

Proyecto 7: Educación y promoción en gestión ambiental

En las prioridades estratégicas se implementó este proyecto en un enfoque transversal al programa educativo, es decir que no podía estar separado el programa de la implementación de una cultura organizacional y buenas prácticas, por ello se ha promovido que los grupos trabajen las insignias mundiales y anualmente se realiza la campaña de acciones verdes, en los primeros años no se tiene registro de las insignias mundiales por lo que a continuación:

Año	Ambiente	Biodiversidad	Agua	Seguridad y Cambio Climático	Total
2013	0	10	0	11	21
2014	0	24	0	7	31
2015	0	12	0	2	14
2016	190	63	117	14	384
2017	106	17	330	13	466
Totales	**296**	**126**	**447**	**47**	**916**

Como se muestra en los dos últimos años se encuentra la mayor participación de los grupos y a una agresiva implementación de la estrategia.

Conclusiones

El Plan Estratégico se construyó de forma participativa lo que permitió plasmar los hallazgos más sobresalientes y enfocar resultados en función de temas de transcendencia organizacional.

Como muestra la información proporcionada en este documento el enfoque basado en resultados ha permitido que la Asociación obtenga resultados muy por encima de lo que históricamente se había logrado.

Los éxitos de los resultados se determinan en parte por el cambio de modelo organizacional y el inicio de la evolución a una estructura donde todos los adultos son instancia de servicio, con un enfoque de que las niñas, niños y jóvenes son el cliente para otorgar el mejor programa educativo posible.

Aún queda un año de plan estratégico y quedan por entregar los resultados de los proyectos del sistema de registro, relanzamiento de la imagen institucional, sistema de gestión de adultos basado en competencias.

Estamos seguros que los proyectos que se encuentran en ejecución durante este 2018 darán los frutos esperados, ¡Siempre Lista para Servir!

Peggy Chaves Mora

Directora General

Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica