

## ***TÉRMINOS DE REFERENCIA***

### **CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA EL DIAGNÓSTICO, DISEÑO Y ACOMPañAMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA BENEMÉRITA ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA 2023-2028**

La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, recibirá ofertas por vía correo electrónico a las direcciones [amonge@siemprelistos.org](mailto:amonge@siemprelistos.org) / [comitedeplanificacion@siemprelistos.org](mailto:comitedeplanificacion@siemprelistos.org) hasta el día 15 de Julio del 2022 hasta las 18:00 horas.

El interesado tendrá el cartel a disposición, llamando al teléfono 2222-9898 o solicitándolo a través del correo electrónico:  
[proveeduria@siemprelistos.org](mailto:proveeduria@siemprelistos.org)

## 1. PRESENTACIÓN

La Benemérita Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, es una organización sin fines de lucro, de carácter privado, creada por Ley de la República, bajo el número N° 3992 de 2 noviembre de 1967. (Así reformado por el artículo 1º de la ley No.5894 de 12 de marzo de 1976, y tiene por finalidad esencial, enmarcada dentro de los grandes principios y metas fundamentales del Escultismo y Guidismo Mundial y expresados por la Promesa y Ley Guía y Scout, la educación integral de la juventud en sus aspectos físico, intelectual, moral, estético, religioso y social, con miras a la constitución del ciudadano ejemplar, mediante la creación en la Guía y el Scout, de una viva y operante conciencia social, que lo lleve a comprometerse de manera libre, fecunda, racional, consciente y radical con los legítimos intereses e imperiosas necesidades de progreso y desarrollo material y espiritual de la comunidad.

La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, sus casi 5.000 adultos voluntarios, sus funcionarios y los miles de niños, niñas y jóvenes protagonistas del Programa en todo el país, se rigen bajo el siguiente marco filosófico vigente:

### MISION

Somos una organización de educación no formal con el propósito de contribuir, por medio del método Guía y Scout, en la formación de la niñez y la juventud para el desarrollo de su pleno potencial como individuos y ciudadanos comprometidos con la sociedad.

### VISION

En el año 2021, 21.000 niños y jóvenes serán protagonistas del programa Guía y Scout; programa que será referencia por su atractivo y su ajuste a las necesidades de la juventud y de la sociedad costarricense.

### LEY GUÍA Y SCOUT

**HONORABLE:** Íntegro ante sí mismo y ante los demás, en todos los actos de su vida.

**LEAL:** Para con Dios, su Patria, sus padres, sus jefes, subordinados y compañeros.

**SERVICIAL:** Ayuda a los demás sin esperar recompensa.

**AMIGABLE:** Es amigo de todos y hermano de todo Scout y de toda Guía, sin distinción de credo, raza, nacionalidad o clase social.

**CORTÉS:** Manifiesta su estima y consideración a los demás.

**BONDADOSO(A):** Ve en la naturaleza la obra de Dios y la conserva.

**OBEDIENTE:** Acepta la legítima autoridad y obedece racionalmente.

**ALEGRE:** Es optimista y jovial, aún en sus dificultades.

**TRABAJADOR(A):** Hace buen uso del producto de su trabajo y es cuidadoso del bien ajeno, realiza las acciones en orden y completas.

**LIMPIO(A):** Es limpio y sano en sus pensamientos, palabras y acciones.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA COYUNTURA**

La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, al igual que la mayoría de organizaciones del sector de impacto social tanto en el país como en la región, ha debido enfrentar las condiciones propias de la crisis global de COVID-19 a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ya tenía previo a 2020. Esta crisis global, sumado al contexto y los múltiples retos país, han generado una importante pero no cuantificada afectación en el proceso de planificación estratégica vigente que tenía establecido como visión esencialmente dos componentes: a) Que ha 2021, 21.000 niños, niñas y jóvenes serían protagonistas del programa Guía y Scout b) Que ese programa tenía que ser referente por su atractivo y su ajuste a las necesidades de la juventud y de la sociedad costarricense.

Este Plan Estratégico 2121, ha sido la hoja de ruta de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, desde el 2019 hasta el 2021 (ampliado a 2022), diseñado, a lo largo de dos años (2017-2018), durante una gran cantidad de sesiones de trabajo, con el esfuerzo conjunto de un equipo de voluntarios y profesionales y con el aporte de más de trescientas personas, incluyendo 2.900 horas de trabajo profesional de los distintos equipos de trabajo, proceso iniciado en el Seminario Nacional de Planificación realizado en Campo Escuela Nacional Iztarú del 4 al 6 de agosto del 2017.

El Plan 2121 se basa, más allá de los criterios valóricos u opiniones, en un conjunto de estudios de investigación, entre ellos:

1. Percepción del Movimiento de Guías y Scouts en Costa Rica - 2016
2. Percepción de adultos potenciales voluntarios del Movimiento Guías y Scouts - 2017
3. Deserción del Movimiento Guías y Scouts de Costa Rica (Jóvenes) - 2017
4. Adultos desertores del Movimiento Guías y Scouts - 2017
5. Brandchitecture
6. Informe Genético sobre Generaciones en Costa Rica
7. Informe del Estado de la Nación.
8. Encuesta Nacional de Juventud.

Los primeros cinco de esta lista fueron contratados, por la Asociación, a la empresa Unimer entre 2016 y 2017 en un esfuerzo de investigación sin precedentes en la organización.

El plan está establecido de acuerdo con la siguiente estructura: Una Misión y una Visión, centradas en el propósito de la Asociación y del Movimiento y en brindar la oportunidad a más niñas, niños y jóvenes, de participar como protagonistas del programa, tanto como en la calidad de éste. Para ello se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza) y matrices como la Matriz de Riesgo y Matriz de Partes Interesadas y se han establecido las Estrategias y Objetivos Estratégicos para alcanzar dicha Visión, todo distribuido en tres documentos puntuales:

1. Plan Estratégico “Presentación General”
2. Plan Estratégico 2121 “Objetivos y Estrategias”
3. Plan 2121 “Estrategias y Planes de Acción”

En el mismo período, la organización realizó la actualización del reglamento a su ley constitutiva, potestad otorgada a la Junta Directiva mediante ley de la República, del documento conocido como Principios, Organización y Reglamento P.O.R, el cual ha sido aprobado a partir de la propuesta de diseño y modelo organizacional contemplada en la elaboración de los últimos dos procesos de planificación estratégica.

Es partiendo de este insumo con que cuenta la organización, y luego de este importante esfuerzo de alineación de objetivos y resultados, que resulta pertinente la contratación de una consultoría que permita facilitar el proceso de generación del nuevo proceso de planificación, partiendo de la base de contenidos y acciones que ya se cuentan, determinando un estado de situación y haciendo todos los ajustes que se consideren necesarios para que la organización pueda plantearse nuevos objetivos y lograr los resultados esperados, así como el acompañamiento en la ejecución, etapa en que la organización tiene importantes oportunidades de mejora.

### 3. OBJETIVO

#### OBJETIVO GENERAL DE LA CONTRATACIÓN

Contar con los servicios de una entidad especializada para dirigir el **diagnóstico, diseño y acompañamiento** para la elaboración y ejecución del Plan Estratégico de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica (AGYSCR) para el próximo quinquenio 2023-2028.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. **Diagnosticar el estado de situación** de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, con base en la ejecución real del Plan Estratégico 21-21 y el grado de avance de sus objetivos, estrategias, metas e indicadores, a partir de una consulta documental como fuente directa de información y un proceso de consulta a actores clave de la organización mediante entrevista, grupos focales y sesiones de ideación, determinando cuáles estrategias deben y pueden ser consideradas para el nuevo proceso de planificación estratégica.

2. **Diseñar el nuevo proceso de planificación estratégica** que contemple visión, misión) marco filosófico, objetivos, estrategias, metas, indicadores y planificación operativa. Este proceso de diseño deberá incorporar los métodos y mecanismos adecuados para el monitoreo y evaluación de la estrategia, sus objetivos y acciones en el período 2023-2028, Así mismo deberá considerar un proceso amplio y participativo en el que la comunidad Guía y Scout y los actores clave co-participen en el proceso de diseño de la nueva propuesta, de manera que parta idealmente de un importante grado de validación institucional.
3. **Brindar un acompañamiento** al nivel de gobernanza de la Asociación (Junta Directiva, Comités de Trabajo y Dirección General) en el proceso de fase inicial de ejecución del Plan Estratégico 2023-2028, estableciendo los mecanismos necesarios para un adecuado monitoreo y evaluación y sentando las bases para el desarrollo de capacidades institucionales de ejecución y pensamiento estratégico.

#### **4. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA (DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO)**

La empresa Consultora, deberá prestar como mínimo, pero sin limitarse a ellos, los siguientes servicios:

- Poner a disposición de la Asociación el equipo de consultores necesario para apoyar la consecución de los objetivos de la contratación, con perfil profesional de acuerdo a lo establecido en estos términos de referencia, para desarrollar con calidad los trabajos, resultados y productos esperados de la contratación, quienes bajo la dirección del Comité de Planificación de la Junta Directiva Nacional y la Dirección General tendrán bajo su responsabilidad, el asesoreamiento, conducción, facilitación, elaboración y acompañamiento en la ejecución del Plan Estratégico Nacional 2023-2028, conforme los objetivos y alcance de los servicios contratados.
- Análisis de la evolución y resultados de las estrategias vigentes, lo cual deberá realizar con base en análisis y evaluación de los resultados del Plan Estratégico vigente a partir de recopilar toda la información necesaria para determinar el grado de cumplimiento de los indicadores con base en el documento "Plan Estratégico 2021 Las Estrategias"
- Análisis del entorno externo e interno de la AGYSCR, de tal manera que bajo un enfoque de riesgos, se identifiquen los elementos críticos de cambio y tendencias hacia el futuro, con relación a oportunidades y amenazas que posee la institución, teniendo en cuenta las tendencias más importantes, en los aspectos políticos, económicos, sociales, técnicos, ambientales, legales/regulatorios, culturales entre otros, que afecten o puedan afectar a la Asociación y al sector educativo no formal del que la institución forma parte.
- Análisis de los stakeholders o partes interesadas, priorizados para la AGYSCR: internos (Junta Directiva, Comités de trabajo, Dirección General, Direcciones de Área, Dirigentes Sectoriales, Miembros de Juntas de Grupo, padres de familia,

protagonistas de programa, entre otros) Así como otros agentes, si se considera necesario para la AGYSCR, entre otros grupos impactados o impactantes para la institución, o involucrados; analizando cuáles son sus necesidades y expectativas respecto al actuar de la institución, para lo anterior en los casos que se considere pertinente la Empresa Consultora deberá abordar mediante entrevista y Focus Group a las partes interesadas priorizadas para recabar la información clave que sea de insumo para la propuesta de valor esperada del Plan Estratégico.

- Diseño de un panel de control de indicadores (KPI Dashboard) por medio de la metodología que se considere más apropiada para la organización, su cultura organizacional, su modelo de voluntariado y su proceso de gobernanza.
- Establecimiento de un plan de comunicación del proceso de planificación estratégica que incluya todas las etapas (Diagnóstico, Diseño, Implementación) y que contribuya a que un número mayor de personas de la organización conozcan el alcance de este esfuerzo y se apropien de su contenido, estrategias más importantes y visión, de manera que se pueda realizar un adecuado manejo de expectativas y preocupaciones de sus posibles promotores y detractores. Dicho plan será ejecutado por la Dirección General con el soporte y asesoría de la Empresa Consultora a lo largo del proceso.
- Desarrollo de al menos 9 talleres participativos distribuidos de la siguiente manera:
  - a) **Al menos 1 Taller** para Junta Directiva Nacional, Corte de Honor, Comités de trabajo de la Junta Directiva, incluyendo, Dirección General y Directores de Área.
  - b) **Al menos 5 talleres** para Jefes y jefas de Grupo, miembros de Juntas de Grupo incluyendo dirigentes de sección, y Dirigentes Sectoriales, con el requisito de que sean realizados a partir de un proceso llevado directamente a los territorios para garantizar la participación de las personas lo más cercano posible a sus comunidades.
  - c) **Al menos 1 taller** para Miembros ex-oficio y con invitación abierta a todas las personas que han asumido roles de dirección en la Junta Directiva Nacional en los últimos dos procesos de planificación estratégica (2010 a la fecha)
  - d) **Al menos 1 taller** con todo el personal remunerado de la organización.
  - e) **Al menos 1 taller** con miembros juveniles de la Red Nacional de Jóvenes, con edades entre los 15 y los 21 años, con amplia representatividad de todo el país.

Dichos talleres tendrán como propósito la sensibilización en materia de pensamiento estratégico como parte del plan de comunicación, la determinación del estado de ejecución del Plan 21-21 por parte de los actores y la recopilación de los insumos necesarios para la elaboración del nuevo Plan Estratégico por medio de procesos participativos.

## 5. ENTREGABLES / PRODUCTOS ESPERADOS

Cada uno de los informes correspondientes a los entregables deberá ser remitido con al menos 1 semana de anticipación para que los equipos de trabajo voluntarios cuenten con la posibilidad de lectura y revisión previa a la sesión oficial programada para esos efectos.

Los productos esperados de la presente contratación son:

Entregable	Descripción	Tiempo de Entrega	Forma de Entrega
<p><b>Plan de Trabajo</b></p>	<p>La Empresa Consultora deberá elaborar un Plan y Cronograma de trabajo para su aprobación, el cual debe ser lo suficientemente detallado y contener una secuencia ordenada, coherente y completa de las actividades, que le permita realizar los trabajos de manera adecuada, considerando que mayoritariamente el trabajo será desarrollado mediante investigación y talleres/reuniones con el equipo estratégico y las partes interesadas priorizadas; dichas reuniones y talleres deben ser dirigidas o impartidos por el equipo de trabajo designado por la Empresa Consultora, asegurando la calidad y oportunidad de los servicios prestados y de los productos esperados para alcanzar los objetivos de la presente contratación. La programación de actividades debe contemplar la disponibilidad de tiempo por parte de las personas voluntarias, la mayoría de actividades participativas deberán ser programadas por las noches o en fin de semana.</p> <p>Dicho plan debe incluir como mínimo lo siguiente:</p>	<p>Plazo límite de presentación: cinco (5) días hábiles, contados a partir del día hábil siguiente a que se le comunique la orden de inicio, misma que se emitirá posterior a que se suscriba el contrato por medio del cual se formalizarán los servicios a prestar.</p>	<p>Enviado en formato PDF, así como en formato editable, vía correo electrónico, a la Dirección General y al Comité de Planificación, quienes podrán requerir ajustes y/o modificaciones para lo cual la empresa dispondrá del plazo de tres (3) días hábiles contados a partir del día siguiente de requerido el ajuste.</p> <p>El Comité de Planificación y la DG serán encargados de aprobar a entera satisfacción el Plan y Cronograma de Trabajo, que contenga, de existir, los ajustes y/o modificaciones que sean requeridos.</p>

- Descripción y entendimiento de los servicios contratados.
- Objetivos y alcance del trabajo, congruente con los presentes términos de referencia.
- Descripción del enfoque, metodología, modelos, mecanismos y herramientas propuestas para realizar el trabajo en cada una de sus etapas (con su respectivo respaldo o fundamento bibliográfico)
- Actividades por desarrollar, distribuidas de manera semanal, con el debido detalle del abordaje de las acciones, indicando ¿qué se realizará?, ¿quién lo realizará? (de los miembros del equipo de trabajo designado por la Empresa Consultora), ¿cómo se realizará? (indicando los métodos, materiales, equipos, infraestructura, entre otros)
- Cronograma de trabajo con fechas, horarios y duración de las actividades.
- Propuesta de plan de comunicación del proceso de planificación.
- Servicios, productos o resultados entregables o previstos según la



	<p>actividad descrita, derivados de la propia operatividad del plan de trabajo.</p>		
<p><b>Informe de Diagnóstico Organizacional</b></p>	<p>Presentación Ejecutiva e Informe completo (incluyendo resumen ejecutivo de 1 página) que detalle los principales hallazgos para cumplir el objetivo específico #1.</p> <p>Anexar los informes de los talleres, que contenga al menos objetivo del taller, lugar, nombre y cargos de los participantes, sistematización del taller, hallazgos, conclusiones y otros</p> <p>Incorporar un capítulo detallado con los hallazgos encontrados sobre el nivel de implementación del Plan Estratégico anterior, recabando toda la información necesaria, a partir de los indicadores y las notas estratégicas elaboradas, con especial atención al documento “Estrategias y Planes de Acción del Plan 21-21”</p> <p>Deberá considerar para el análisis todas las líneas estratégicas previamente planteadas por la organización en los dos últimos procesos de planificación estratégica y determinar las principales limitantes que dificultaron su cumplimiento a partir del diagnóstico respectivo, así como Identificar oportunidades de mejora en el proceso de implementación y buenas prácticas a considerar para el nuevo proceso.</p> <p>Considera además todos los hallazgos e insumos generados en los talleres participativos.</p> <p>La AGYSCR, a través del Comité de Planificación y la Dirección General,</p>	<p>Hasta 60 días naturales a partir del recibido conforme del Plan de Trabajo. (Sin exclusión de que la AGYSCR por medio de la DG y el Comité de Planificación pueda mantener un monitoreo y coordinación constante de los avances en el proceso de diagnóstico, de previo a la entrega oficial del informe preliminar, por medio de las reuniones de coordinación entre las partes)</p>	<p>Presentación y recibido conforme por parte de la Dirección General y Comité de Planificación, quienes podrán requerir ajustes y/o ampliaciones para lo cual la empresa dispondrá del plazo de tres (3) días hábiles contados a partir del día siguiente de requerido el ajuste.</p> <p>El Comité de Planificación y la DG serán encargados de aprobar a entera satisfacción el entregable.</p>

suministrará a la Empresa Consultora:

- Copia de la Ley Constitutiva de la Asociación.
- Copia del Reglamento (Principios, Organización y Reglamento)
- Copia de los últimos 3 Planes Operativos incluyendo 2022 con resultados proyectados.
- Plan Estratégico Institucional vigente y todos sus componentes.
- Estudios de opinión y todos los informes realizados durante el proceso de diagnóstico del Plan vigente.
- Informes de Presidencia y de la Dirección General de los últimos tres períodos.
- Plan Estratégico 2010-2015 como referencia institucional anterior en términos de objetivos y prioridades.
- Encuestas y consultas realizadas por las diferentes Direcciones de Área a cada una de las secciones Guía y Scout.
- Propuesta de Proyecto Educativo Nacional.
- Otra información que sea requerida por la empresa Consultora, relacionada al alcance de los servicios contratados.

La Empresa Consultora será responsable de buscar cualquier otra información pertinente para cumplir con los objetivos y alcance de los servicios contratados, y deberá llevar a cabo todas las tareas que considere necesarias para cumplir a cabalidad lo pretendido en los presentes términos de referencia, incluyendo pero no limitada a: la recopilación,

revisión y análisis de la información relacionada a los servicios contratados, dentro de lo que se incluye el entorno tanto interno como externo de la AGYSCR, el análisis de toda la información bajo la cual se fundamenta la Asociación, sus funciones y objetivos, las partes interesadas y las necesidades y expectativas, entre otras.

<p><b>Diseño Estratégico- Informe Preliminar</b></p>	<p>Presentación Ejecutiva e Informe completo (incluyendo una página de resumen ejecutivo) con la propuesta de diseño organizacional que permita el cumplimiento del Objetivo Específico #2, incluyendo la matriz principal deseablemente en el formato OGSM (Objetivo, Meta, Estrategia, Indicador)</p> <p>La propuesta de diseño organizacional deberá contemplar mecanismos participativos en los que los miembros de la organización puedan realizar aportes hacia la construcción de una visión compartida de cara al 2028 y manifiesten oportunidades de mejora a la luz del proceso estratégico anterior.</p> <p>Matriz principal deseable OGSM (Objetivo, Meta, Estrategia, Indicador) Además todas las acciones y proyectos requeridos, que serán incorporados en los Planes Operativos Anuales.</p> <p>La propuesta de diseño deberá considerar como base de trabajo las líneas estratégicas establecidas en los últimos dos períodos de planificación estratégica , realizando todas las modificaciones que sean técnicamente requeridas para facilitar el proceso de implementación, teniendo como principio la necesidad de un proceso más simplificado en términos de cantidad de proyectos y alcance de los mismos anualmente.</p> <p>El proceso de diseño deberá incluir la elaboración de <b>los Planes Operativos Anuales (2024, 2025, 2026) y análisis de brechas del POA 2023</b>, para la implementación del plan, siguiendo el formato aprobado por la organización para esta herramienta de planificación.</p> <p>El diseño deberá considerar las 5 direcciones de área (Financiera, imagen y comunicación, recurso adulto, programa educativo, operaciones, administración)</p> <p>Deberá incluir el diseño de un “Dashboard” o Panel de Control gráfico de indicadores,</p>	<p>Hasta 60 días naturales contados a partir de la fecha de aprobación del Informe de Diagnóstico. (Fecha límite 02 de diciembre de 2022 para presentación de Informe Preliminar)</p> <p>(Sin exclusión de que la AGYSCR por medio de la DG y el Comité de Planificación pueda mantener un monitoreo y coordinación constante de los avances en el proceso de diseño, de previo a la entrega oficial del informe preliminar, por medio de las reuniones de coordinación entre las partes)</p>	<p>Envío en formato pdf y editable a Dirección General y al Comité de Planificación, quienes podrán requerir ajustes y/o modificaciones. En caso de requerirse por parte de la Dirección General de la AGYSCR y el Comité de Planificación, la Empresa Consultora, deberá aplicar ajustes al Borrador de Informe, para lo cual dispondrá del plazo de cuatro (4) días hábiles contados a partir del día siguiente de requerido el ajuste.</p>
--	---	---	---

que permita a los tomadores de decisión realizar un adecuado monitoreo del proceso de planificación en todos los niveles, a partir de los Indicadores Clave de Desempeño que se establezcan.

La propuesta de diseño deberá incorporar a su vez una propuesta de concepto (slogan o idea) que facilite el proceso de comunicación interna del nuevo Plan Estratégico, de manera que sea utilizado por la estrategia de comunicación y divulgación del plan como mecanismo para que cada vez más personas se apropien de las estrategias y metas definidas como parte de la nueva visión.

<p><b>Diseño Estratégico- Informe Final</b></p>	<p>La Empresa Consultora presentará a la Junta Directiva, Dirección General y Comité de Planificación el Plan Estratégico 2023-2028, que contenga, de existir, los ajustes y/o modificaciones que hayan sido requeridos por las partes.</p>	<p>15 días naturales posteriores a la aprobación del Informe Preliminar</p> <p>La AGYSCR requerirá a la Empresa Consultora la exposición presencial y de ser necesario en modalidad dual (virtual-presencial) de los respectivos informes ante la Junta Directiva, Dirección General y Comité de Planificación.</p>	<p>La Consultora enviará en formato PDF, así como en formato editable, vía correo electrónico a la Dirección General, Junta Directiva y al Comité de Planificación Estratégica, quienes podrán requerir ajustes y/o modificaciones finales, para lo cual la empresa contará con 4 días hábiles a partir de la solicitud del requerimiento y posteriormente recibirá APROBACIÓN FINAL por parte de la Dirección General y el Comité de Planificación.</p>
<p><b>Acompañamiento para el alineamiento estratégico</b></p>	<p>Brindar un proceso de acompañamiento profesional a los tomadores de decisión: Junta Directiva y Comités, Dirección General, Direcciones de Área, que permita facilitar el proceso de alineamiento y generación de capacidades organizacionales de pensamiento estratégico durante el primer año de gestión. Para ello programará sesiones de trabajo y se basará en el Dashboard o Panel de Control para un adecuado proceso de Monitoreo de la ejecución de las estrategias incluidas en el primer Plan Operativo Anual. Para cada sesión de acompañamiento la empresa consultora deberá validar la agenda y metodología propuesta con la Dirección General y Comité de Planificación, estableciendo con claridad objetivos, metodologías y entregables esperados.</p>	<p>Durante el año 1 del Proceso de Implementación, una vez aprobado de manera definitiva y oficial el Plan Estratégico por parte de la Junta Directiva Nacional.</p>	<p>1 sesión mensual con Dirección General y Comité de Planificación de alrededor de 3 horas de duración estimada.</p> <p>1 Sesión de trabajo trimestral (4 durante el año) con la Junta Directiva, Comités de Trabajo, Dirección General y Direcciones de Área de alrededor de 4 horas de duración estimada.</p> <p>1 Sesión de seguimiento mensual en el</p>

	<p>La empresa deberá realizar los respectivos reportes de seguimiento y recomendaciones de manera que tanto la DG como el Comité de Planificación puedan implementar los ajustes respectivos.</p>		<p>formato “uno a uno” con las direcciones de área, con una duración aproximada de 2 horas por sesión.</p>
--	---	--	--

## 6. CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD DE LOS PRODUCTOS

Los informes, entrevistas, productos, entregables, borradores y en general cualquier papel de trabajo, documento o información que recopile, documente, desarrolle, genere o produzca la Empresa Consultora y su personal, que se deriven de la presente, deben entenderse como propiedad de la AGYSCR.

La Empresa Consultora, así como su personal mantendrá la confidencialidad de la información proporcionada y producida desde el momento que ésta se haya recopilado, documentado o desarrollado, durante la prestación de los servicios e incluso luego de terminados los mismos. En ninguna circunstancia, la información proporcionada o producida será puesta en conocimiento de un tercero por parte de la Empresa Consultora, salvo por orden judicial, por lo cual, deberá ser comunicado de manera inmediata a la Dirección General de la AGYSCR.

La Empresa Consultora, así como su personal no podrá hacer uso de la información proporcionada o producida (ni ninguna otra entidad o persona adicional), sin el consentimiento expreso, previo y por escrito de la Dirección General de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica y previo visto bueno de la Presidencia de la misma; salvo para lo pretendido en la prestación de servicios.

El detalle de los términos de confidencialidad se incluirá en el respectivo contrato u orden de compra, según corresponda.

## **7. LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, DURACIÓN, FORMA Y CONDICIONES DE PAGO**

La prestación de los servicios profesionales se llevará en San José, o cualquier otra parte del país, que la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica le indique a la Empresa Consultora y esta podrá establecer su participación, haciendo uso de plataformas virtuales, salvo en las reuniones presenciales establecidas específicamente para llevarse a cabo en las oficinas centrales de la AGYSCR y/o en otro lugar donde a requerimiento de la Dirección General y el Comité de Planificación se considere necesario para la prestación de los servicios, según lo establecido en los alcances de los servicios contratados. Es importante indicar que, ante el requerimiento expreso de la presencialidad, la Empresa Consultora deberá de gestionar su propia logística para cumplir con el requerimiento en cualquier parte del país que sea solicitado.

La Empresa Consultora será responsable de los gastos de movilidad y estadía en lugar distinto a lo indicado, así como de dar cumplimiento a las normas de bioseguridad necesarios, derivados de la emergencia sanitaria Covid-19, en caso de movilidad del lugar de trabajo, cuando a consideración de la Empresa Consultora o de requerimiento realizado, sean necesarios para la prestación de servicios.

## **8. DURACIÓN DEL SERVICIO**

El plazo máximo determinado para la realización de los servicios objeto de la presente contratación, es de:

- (180) ciento ochenta días calendario para el entregable del Informe Final de Diseño, contados a partir del día siguiente a la fecha en la que se comunique a la Empresa Consultora la orden de inicio, misma que se emitirá posterior a que se suscriba el contrato por medio del cual se formalizarán los servicios a prestar, teniendo como fecha máxima de presentación y aprobación el 15 de enero de 2023
- (360) trescientos sesenta días calendario para la etapa de acompañamiento profesional, contados a partir de la aprobación del Informe Final.

Dichos plazos no contemplan: a) el tiempo que la AGYSCR requiera para revisar los productos; b) el plazo necesario para coordinar la presentación/exposición de los productos esperados; y c) los tiempos que la AGYSCR requiera para comunicar las prórrogas al plazo para prestar los servicios contratados, en caso de que esto sea necesario.

Con el fin de garantizar el cumplimiento del objetivo de la presente contratación; en casos muy calificados; los plazos establecidos y que se establezcan podrán ser prorrogados por parte de la Dirección General y el Comité de Planificación, previa autorización de la Junta Directiva. Para ello será necesario acreditar las razones que motivan la prórroga y, en caso de ser por situaciones imputables a la Empresa Consultora, ésta deberá solicitarlo previo al vencimiento del respectivo plazo, indicando con claridad y precisión las razones que motivan su solicitud.

## **9. FORMA, CONDICIONES DE PAGO Y GASTOS CONEXOS**



Los pagos se realizarán contra la entrega y aprobación de los respectivos entregables productos o informes esperados indicados, de acuerdo con el siguiente detalle:

<b>Entregable</b>	<b>% de pago sobre el Valor Total del Contrato hasta presentar el Informe Final de Plan Estratégico</b>
Plan de Trabajo – Cronograma de Actividades	10%
Informe Diagnóstico Organizacional	25%
Informe Preliminar “Plan Estratégico Institucional 2023-2028”	25%
Informe Final “Plan Estratégico Institucional 2023-2028”	40%
<b>Entregable</b>	<b>Servicio de Acompañamiento al proceso de Implementación</b>
Proceso de Acompañamiento mensual	Monto mensual por servicios.

Condiciones de Pago:

Para cada pago, la CONSULTORA deberá presentar ante la Dirección General de AGYSCR, por lo menos, los siguientes documentos:

- a) Nota de solicitud de pago;
- b) Envío de producto por correo electrónico en digital editable y PDF.
- c) Referencia de la comunicación donde se aprueba el producto que se trate;
- d) Factura, legalmente autorizada, a nombre de la “Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica”, Según las indicaciones que la Dirección Financiera le suministrará.

Para efectos del pago contra entrega del Informe Final “Plan Estratégico Nacional 2023-2028”, adicionalmente, la Empresa Consultora deberá hacer entrega de un expediente electrónico, que contenga de forma completa, ordenada y actualizada, toda la información utilizada, documentada y recopilada producto de la prestación de los servicios.

La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica “No” se hace responsable de gastos por concepto de: movilidad y/o transporte per sé y/o estadía, ni del pago de pruebas Covid-19 que se puedan requerir derivadas de movilidad de los miembros del equipo de trabajo que ponga a disposición la Empresa Consultora para llevar a cabo los servicios; así como, tampoco en concepto de seguros médicos o gastos hospitalarios.

## 10. PENALIZACIÓN

Sin perjuicio de otras acciones, los atrasos por parte de la Empresa Consultora en el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos esperados de la presente contratación, que le sean atribuibles a ésta, darán lugar a que la AGYSCR, por cada día calendario de retraso en el respectivo producto, descuente a título de penalización, un UNO POR CIENTO (1%) del valor total del producto que se trate o un porcentaje de dicha retención por fracción de día, monto de penalización que estará limitado hasta un máximo del VEINTICINCO POR CIENTO (25%) del valor del producto que se trate. La presente estipulación no exime a la Empresa Consultora de cumplir todas sus obligaciones contractuales.

Las correspondientes penalizaciones serán notificadas por escrito a la Empresa Consultora, previo al pago por el producto que se trate.

En el supuesto que la Empresa Consultora no entregue los productos esperados o sus correcciones, si se solicitaren, después de 30 días calendario y no se hubiere solicitado y aprobado una prórroga, se entenderá que ésta renuncia a los montos que la AGYSCR deba pagarle, lo cual se comprobará con la no entrega en plazo de los productos esperados, sin existir, por parte de ésta, notificación alguna de las razones que motivaron la no entrega. Además, podrá la AGYSCR, reclamar daños y perjuicios en la vía judicial, si así lo considera en resguardo de sus intereses.

## 11. COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN

La coordinación de esta consultoría estará a cargo del **Comité de Planificación de la Junta Directiva Nacional y la Dirección General de la AGYSCR** de conformidad con los presentes términos de referencia, pudiendo éstos realizar cualquier otra gestión necesaria para la debida coordinación de la prestación de los servicios; manteniendo la debida colaboración y comunicación con la Empresa Consultora.

El equipo estratégico de la AGYSCR anteriormente mencionado, así como la Junta Directiva Nacional, mantendrán la participación activa en la ejecución de los servicios contratados, con base en el plan de trabajo establecido para el efecto.

## 12. COMUNICACIONES

Las comunicaciones entre las partes deberán constar por escrito por medio de notas o correos electrónicos o actas de reuniones de decisiones tomadas, careciendo de validez las comunicaciones y/o compromisos verbales.

La Dirección General y Comité de Planificación de la AGYSCR serán los encargados de dirigir todas las comunicaciones oficiales escritas a la Empresa Consultora.

Las comunicaciones remitidas por la AGYSCR se tendrán como realizadas en el momento en que se registren como enviadas en la bandeja de salida del servidor de correo de esta Asociación.

Para efectos de la presentación de los productos contratados, éstos se tendrán como presentados cuando sean recibidos en los correos electrónicos siguientes: [amonge@siemprelistos.org](mailto:amonge@siemprelistos.org) / [comitedeplanificacion@siemprelistos.org](mailto:comitedeplanificacion@siemprelistos.org)

La Empresa Consultora deberá permanecer disponible durante todo el período de desarrollo de los servicios para realizar teleconferencias/videoconferencias con la Dirección General y Comité de Planificación y/o los funcionarios designados por éste, según corresponda, para atender y resolver las solicitudes de aclaraciones, consultas o inquietudes que le formulen sobre los productos derivados de los servicios prestados.

### **13. PERFIL REQUERIDO**

Los servicios profesionales a contratar deberán ser brindados por una entidad con especialidad en gestión empresarial y, específicamente, direccionamiento y planificación estratégica:

- Persona jurídica (legalmente establecida) o persona física, debidamente inscrita ante la Dirección General de Tributación Directa y la CCSS.
- Experiencia comprobable de al menos 10 años a nivel nacional en gestión y desarrollo organizacional y específicamente en el proceso de planificación estratégica en organizaciones sin fines de lucro en Costa Rica y/o a nivel internacional, de los cuales se presente la evidencia pertinente (cartas o notas de referencia, recomendación, entre otros).
- La entidad deberá designar un equipo Profesional con al menos tres integrantes, quienes deberán contar con grado de maestría o licenciatura en ramas como: ingeniería industrial, administración de empresas, comunicación organizacional, publicidad y mercadeo, sociología, trabajo social, ciencia política o carrera afín, preferiblemente con estudios a nivel de postgrado o de maestría en direccionamiento estratégico, dirección de empresas o afín; experiencia en el ejercicio profesional comprobable de por lo menos 10 años como consultor/asesor especializado responsable del diseño y desarrollo del proceso de planificación estratégica. Experiencia en entidades de similares características que la AGYSCR o de sectores Educativos, Gestión del Voluntariado y de ONG, específicamente en el desarrollo de procesos de planificación estratégica; experiencia que tendrá que ser debidamente comprobada.
- A nivel del equipo de trabajo: certificación en gestión del cambio, gestión de riesgos, estrategia organizativa, metodologías ágiles de proyectos, transformación digital, psicología organizacional, gestión del cambio, entre otros. y trabajo en organizaciones sin fines de lucro en Costa Rica. Experiencia comprobada en entidades de similares características que la AGYSCR o de sectores Educativos, Gestión del Voluntariado y de ONG.

- A nivel de la entidad: presencia en Costa Rica y deseable con experiencia internacional, preferiblemente certificación de sistema de gestión de calidad, haber brindado servicios de consultoría en planeamiento estratégico u otros relacionados a entidades de similares características que la AGYSCR o de sectores Educativos y de ONG.

Es impedimento para poder participar en el proceso de selección y contratación el ser o haber sido asesor remunerado, o asesor voluntario en la elaboración y definición de los términos de referencia, asesor legal, representante legal, funcionario, o miembro de Junta Directiva en los últimos 3 años para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. Igualmente según lo establecido en el Manual de Compras de Bienes y Servicios de la Asociación, será un impedimento cuando el oferente tenga parentesco hasta el primer grado inclusive, por afinidad o consanguinidad, con alguno de los siguientes:

- i. Miembros de la Junta Directiva Nacional.
- ii. Director General.
- iii. Encargado de Proveeduría.
- iv. Directores de los Departamentos de La Asociación.
- v. Colaboradores de La Asociación.

#### **14. PRESENTACIÓN DE OFERTAS**

El interesado que pretenda ofertar sus servicios deberá remitir su oferta por escrito y en idioma español, dentro del plazo establecido en la invitación, por medio de correo electrónico a las direcciones [amonge@siemprelistos.org](mailto:amonge@siemprelistos.org) / [comitedeplanificacion@siemprelistos.org](mailto:comitedeplanificacion@siemprelistos.org) En la oferta deberán incorporarse los siguientes documentos:

##### **Propuesta de Plan de Trabajo Preliminar**

- Que incluya hoja de ruta, descripción de actividades, propuesta preliminar de metodologías y toda información que permita contar con un criterio objetivo para determinar que la empresa consultora está facultada para brindar el servicio y tiene claridad sobre el detalle requerido en cada entregable, sus alcances y propuestas de solución.
- Deberá incluir a su vez una propuesta de plan de comunicación del proceso, desde el inicio con la etapa de diagnóstico hasta la aprobación final, de manera que todas las partes interesadas a lo interno, puedan conocer los pormenores del proceso en cada una de sus etapas.

##### **Carta de presentación, que deberá contener como mínimo:**

- Datos generales de la entidad oferente, su número de identificación tributaria, nombre del contacto responsable, número telefónico al cual podrá contactarse de forma directa y el correo electrónico que señala como medio para recibir notificaciones.
- Compromiso de adherirse al Código de Ética Institucional a lo largo del proceso.

- Indicación de que conoce y entiende con claridad los términos de referencia de la presente contratación, su objetivo, alcance, servicios, productos y plazos de entrega.
- Indicación de que no posee impedimento para poder participar en el proceso de selección y contratación.
- Cotización global, de la presente contratación para cada una de las fases o entregables, con impuestos incluidos, en moneda en curso legal de la República de Costa Rica, (El colón).
- Personería Jurídica en que conste la representación legal del firmante.
- En caso de ser persona física, deberá presentar copia de la cédula de identidad de las personas firmantes integradas en el consorcio, con indicación del miembro líder y sobre quien recaen las obligaciones contractuales.
- Hoja de Vida (Currículum Vitae) de los profesionales que integran el equipo de trabajo propuesto, cuya formación académica demuestre el grado a nivel de licenciatura, postgrado o maestría y experiencia profesional.
- Documentación que demuestre que el equipo de trabajo cumple a cabalidad con el perfil y experiencia requerida (Títulos, diplomas, cartas laborales, cartas de recomendación, entre otros).
- Documentación que demuestre que la entidad participante, cumple a cabalidad con la “EXPERIENCIA” requerida.

#### **Observaciones:**

- Únicamente se tomarán en cuenta las ofertas que cumplan con todos los requisitos al momento de la presentación o en el que se haya requerido su subsanación.
- La AGYSCR calificará y revisará la documentación y oferta presentada por el interesado, en caso de que no cumpla a cabalidad prevendrá al interesado para que subsane las deficiencias en el plazo máximo de dos (2) días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a recibida la prevención, siempre y cuando esto no se refiera al monto ofertado. En caso no cumpla con lo requerido, la oferta y documentación se tendrá como no presentada y no será valorada por la AGYSCR.

## **15. EVALUACIÓN DE OFERTAS**

La sistematización, evaluación y selección de ofertas recibidas será realizada por el Comité de Planificación y la Dirección General. Las ofertas recibidas que cumplan con el perfil de los oferentes serán consideradas elegibles para la realización del servicio y se hará la selección según el criterio de evaluación porcentual indicado en los presentes Términos de Referencia.

Criterios para la adjudicación:

- a) Se considerarán elegibles todas las ofertas que cumplan con el perfil y demás requerimientos establecidos en los presentes Términos de Referencia.
- b) Se considerarán para recomendación de adjudicación de la presente consultoría, las 3 ofertas con el mayor porcentaje obtenido según los requerimientos del “cuadro de evaluación”

c) La AGYSCR se reserva el derecho de declarar desierto el procedimiento de contratación en aquellos casos en que las ofertas adjudicables superen las expectativas económicas de la institución.

### CUADRO DE EVALUACIÓN DE OFERTAS

Descripción	Porcentaje Máximo
<p><b>EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO:</b> La oferta cuya sumatoria de la experiencia del equipo de trabajo, presente la experiencia mayor en años de acuerdo a los siguientes criterios, obtendrá el mayor porcentaje en el factor de experiencia del equipo de trabajo.</p> <p>De 10 y hasta 15 años de experiencia en el sector Educativo, Gestión del Voluntariado y de ONG. Se asignará el <b>20%</b></p> <p>Mayor a 16 años, de experiencia en el sector Educativo, Gestión del Voluntariado y de ONG en adelante se asignará el <b>35%</b></p>	<p><b>35%</b></p>
<p><b>EXPERIENCIA DE LA ENTIDAD:</b> La oferta que presente la experiencia mayor en años, y de acuerdo a los siguientes criterios, obtendrá el mayor % en el factor de experiencia de la entidad.</p> <p>De un mínimo de 5 y hasta 10 años de experiencia en el sector Educativo, Gestión del Voluntariado y de ONG., se asignará el <b>15%</b>;</p> <p>Mayor a 10 y hasta 15 años de experiencia en el sector Educativo, Gestión del Voluntariado y de ONG, se asignará el <b>20%</b></p> <p>Mayor a 16 años de experiencia en el sector Educativo, Gestión del Voluntariado y de ONG, se asignará el <b>25%</b></p>	<p><b>25%</b></p>
<p><b>VALORACIÓN DE PROPUESTA DE TRABAJO.</b> La oferta de servicios deberá contemplar una hoja de ruta con la propuesta de dirección del proceso por parte de la Empresa Consultora, la cual será valorada a partir del criterio técnico de la Comisión de Planificación y la DG.</p>	<p><b>20%</b></p>

<p>Esta hoja de ruta será valorada como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mínima: <b>5%</b></li> <li>-Deseable: <b>10%</b></li> <li>-Supera expectativas: <b>20%</b></li> </ul>	
<p><b>PRECIO:</b> La oferta que presente el precio más bajo, obtendrá el porcentaje más alto en el factor de precios. <u>La misma debe ser presentada en colones.</u> Para efectos comparativos y asignación de porcentajes en las demás ofertas se aplicará la siguiente fórmula:</p> <p><b><math>P = (PM/PO) * 20</math></b></p> <p>Donde:  PM = precio menor ofertado  PO = precio de la oferta  P = porcentaje total obtenido</p>	<p><b>20%</b></p>